



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

## **FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

### **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA  
CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN CORPORATIVA, S.A. (CYCCO)**

### **AUTORES**

Br.                    Aragón Ruíz José Noel

Br.                    García Ruíz Mauricio de Jesús

Br.                    Velásquez Madriz Silvia Elena

### **TUTOR**

Msc.                Freddy Fernando Boza Castro

**Managua, 30 de Junio de 2016**

## Contenido

I.	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	
II.	<b>ANTECEDENTES.....</b>	
III.	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	
IV.	<b>OBJETIVOS .....</b>	
	4.1. GENERAL .....	8
	4.2. ESPECÍFICOS .....	8
V.	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	
	5.1. CALIDAD TOTAL .....	9
	5.2. CLIENTE: .....	10
	5.3. CADENA DE VALOR: .....	10
	5.3.1. COMPETITIVIDAD:.....	10
	5.3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS:.....	11
	5.3.3. VALOR REAL, POTENCIAL Y PERCIBIDO: .....	11
	5.4. CALIDAD POR PROCESOS:.....	12
	5.5. SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO (SCS) .....	14
	5.5.1. CALIDAD DE SERVICIO: .....	14
	5.5.2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO .....	18
	5.5.3. DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DE SERVICIO .....	19
	5.5.4. EL MODELO SERVQUAL .....	21
	5.5.5. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO:.....	22
	5.5.6. LAYOUT DE SERVICIO: .....	22
	5.5.7. ANÁLISIS FODA.....	23
	5.6. ELABORACIÓN DE PLAN DE MEJORAS .....	25
	<b>CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO .....</b>	

1.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO .....	26
1.2.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	28
1.3.	LAYOUT DEL SERVICIO .....	29
1.4.	EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR MODELO SERQUAL .....	30
1.4.1.	CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	30
1.4.2.	CUESTIONARIO DEL MODELO SERQUAL .....	31
1.4.3.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO (EXPECTATIVA).....	31
1.4.4.	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO (PERSEPCION).....	42
1.4.5.	VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO .....	54

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE BRECHA .....**

## **CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORAS.....**

3.1.	ANÁLISIS FODA .....	59
3.2.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	62
3.3.	CLASIFICACION DE ESTRATEGIA .....	64

## **VI. CONCLUSIONES .....**

## **VII. RECOMENDACIONES.....**

## **VIII. BIBLIOGRAFÍA .....**

## **IX. ANEXOS.....**

## **I. INTRODUCCIÓN**

La calidad en el servicio es un aspecto muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no necesariamente clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. Pero al dar a la clientela algo valioso, como tratarle de forma personalizada, individualizada, mostrando preocupación por sus intereses, hará que los clientes muestren disposición a pagar el precio que se les pida, así como la disposición de volver una y otra vez.

La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la “calidad interna” con la que se generó. (Sarv Singh Soin., 1997, p. 305). Esto significa que la calidad se construye a través de todas las etapas que intervienen en la prestación del servicio. Cuando entre las metas de una organización está el garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor.

Consultoría y Capacitación Corporativa S.A. es un centro de capacitación que inició operaciones en el mes de enero del año 2014, dirigido a la formación técnica de jóvenes y trabajadores de las distintas empresas del país. El centro está dirigido principalmente a brindar calidad en sus servicios que asegure a las empresas y sus trabajadores su desempeño exitoso.

El programa de capacitaciones, tiene como objetivo brindar una herramienta a jóvenes y adultos que les brinde la oportunidad de integrarse a ocupaciones laborales remuneradas, y a los trabajadores activos la calidad necesaria en su labor. El centro de capacitación tiene un personal de cinco trabajadores que están de forma permanente.

La calidad inicia con el compromiso de la dirección y con el establecimiento de objetivos de calidad. El centro de capacitación carece de un sistema de retroalimentación con sus clientes que le permita mejorar e identificar las no conformidades de su servicio a sus clientes. Debido a las características que presenta una mediana empresa, en la que la cantidad de operarios es mínima, muchos de los trabajadores tienen más de una responsabilidad en el centro, lo cual origina que las actividades se realicen con deficiencia y requieran de un tiempo necesario para no provocar atrasos en el resto de las actividades de la capacitación.

Se realizara una investigación, con el fin de diseñar un Sistema de Calidad de servicio usando la metodología SERVQUAL para el centro de capacitación, fundamentado al cliente, liderazgo, la participación del personal, procesos, mejoramiento y la toma de decisiones basado en hechos, logrando así una buena imagen en el mercado nacional. Esto permitirá formular objetivos que se adecuen a la naturaleza de sus procedimientos.

## **II. ANTECEDENTES**

Consultoría y Capacitación Corporativa, S.A (CYCCO), es un centro de capacitación que inició operaciones en el mes de enero del año 2014; se encuentra ubicado en el departamento de Managua, Nicaragua. En CYCCO se realizan capacitaciones dirigidas a la formación técnica de jóvenes y trabajadores de las distintas empresas del país.

Debido a que la empresa Consultoría y Capacitación Corporativa, S.A. es nueva en el ámbito empresarial ya que inició sus operaciones hace dos años y medio, no cuenta con antecedentes precisos para la descripción de esta.

Para una buena gestión de la capacitación es importante describir la aplicación de herramientas de la calidad en el proceso de servicios, el servicio ofrecido, el rol encargado de la capacitación que se ejecuta para obtener el servicio de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los clientes.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de implementar este proyecto de calidad, basado en el servicio de la organización, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes en el servicio, cumplan con los requisitos exigidos por el cliente, es decir, sea de calidad, para así ofrecer mayor posibilidad de que sea adquirido por este, logrando y aumentando el porcentaje de ventas planificado por la organización.

También se logrará conocer lo que el cliente quiere y la manera más efectiva es poder anticiparse a lo que ellos desean en cuanto sea posible.

En el presente proyecto se propondrá alcanzar una visión general de la Calidad de Servicio, es decir, de las características que marcan la diferencia en la prestación de un servicio de acuerdo a la percepción del cliente, del cual se debe alcanzar la máxima satisfacción. De esta manera la organización plantea destacarse en el mercado a través de la ejecución de las variables que se verán en el desarrollo del presente trabajo, las cuales hacen referencia a la mencionada calidad de un servicio.

Se conocerán las debilidades de la empresa, es decir, en qué área está fallando y problemas más comunes que está enfrentando actualmente.

Con los resultados que se obtengan de la metodología aplicada se procederá a una verificación de los valores obtenidos para evitar cualquier estado no deseado o error, se les presentará los diferentes tipos de solución a los que se llegue y luego se presentaran las conclusiones obtenidas de mucha importancia para la mejora continua de la organización.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

- Diseñar el sistema de calidad de servicio en la empresa Consultoría y Capacitación Corporativa S.A. CYCCO.

### **4.2. ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual en la unidad de servicio al cliente de Consultoría y capacitación corporativa, S.A.
- Realizar un análisis FODA para identificar los factores clave de éxito a nivel externo e interno en la unidad de servicio al cliente de CYCCO.
- Analizar los procesos relevantes del sistema de calidad de servicio (SERVQUAL) enfocado al cliente.
- Determinar las estrategias que permitan establecer un plan de mejora en la unidad del servicio al cliente.



## **V. MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de la resolución del problema del presente documento se despliegan una serie de métodos y procedimientos que son necesarios definir para un mejor análisis y entendimiento de lo que se mostrará.

Consultoría y Capacitación Corporativa, S.A. es un centro de capacitación que está dirigido principalmente a brindar calidad en sus servicios y que asegure a las empresas y a sus trabajadores un desempeño exitoso.

Como una primera acción, realiza un análisis de las necesidades de capacitación mediante la obtención de un marco de referencia sobre la fuerza de trabajo de las organizaciones, el universo que les preocupa y algunas de sus características.

Para finalizar, se realiza un proceso de evaluación permanente que acompaña todo el ciclo de la capacitación, desde el análisis de necesidades hasta el impacto final.

Para establecer metodologías, responsabilidades, recursos o actividades que permitan una mejor calidad de servicio orientada hacia la obtención de buenos resultados, se debe describir el enfoque de un sistema de calidad de servicio.

### **5.1. CALIDAD TOTAL**

Hernando M. Navarrete (1993, p. 286) sostiene que la calidad total es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la comunidad.

## **5.2. CLIENTE:**

Es aquella persona que contrata o compra bienes o servicios. Toda empresa está en funcionamiento en un mercado porque posee clientes a quien complacer o satisfacer. El fin último de cualquier organización es captar y mantener clientes, en una cantidad mínima que le brinde una razón para continuar ofreciendo productos o servicios que generen beneficios a la organización. (Carl Sewell, 2006:205).

Es importante señalar que existen de manera general dos tipos de clientes en una organización: los clientes internos, que son aquellos que pertenecen a la organización, y que por lo general reciben algún producto o servicio de otras áreas o departamentos para su uso y a su vez estos pudiesen luego ser proveedores de otro departamento o área. Y los clientes externos, los cuales son aquellos entes externos a la empresa que compran o contratan el producto o servicio final que ofrece la empresa.

## **5.3. CADENA DE VALOR:**

La cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva al centrarse en el valor a transmitir desde la empresa a los clientes. (Michael Porter, 1985: 54).

### **5.3.1. COMPETITIVIDAD:**

Una empresa es competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que compite en el mercado. El punto de partida para generar lo que se entiende como ventaja competitiva, término popularizado por Porter (1980) radica en que los productos o servicios ofertados se les atribuyan en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia. (José María Gómez Gras, 1997: 193).

### **5.3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS:**

Los elementos habituales de singularidad competitiva con respecto a un producto o servicio están relacionados al precio, diseño, marca, peculiaridades de uso, presentaciones, servicio, capacidad y tiempo de respuestas, entre otros. Estos elementos poseerán un valor mayor o menor de acuerdo al producto o servicio ofrecido así como las características del cliente. (José María Gómez Gras, 1999, p. 193).

Las fuentes básicas de ventajas competitivas se pueden dividir en dos grandes grupos: las que posibilitan alcanzar costes más bajos y las que permiten diferenciarse con claridad de los demás competidores, los cuales se combina con el alcance o ámbito competitivo de las operaciones de la empresa cuando se utilizan en un rango de segmentación del mercado a servir.

La forma de crear y sostener las ventajas competitivas tienen un origen que puede ser múltiple, tanto en los mercados o sectores que se explotan como desde los recursos y capacidades internas de la empresa, que se puedan disponer para dirigirlos a sectores diversos, no en vano cada empresa es distinta entre otras cosas, por la combinación de sus recursos y capacidades que explota. De esta manera la empresa tratará de aprovechar las armas competitivas descritas, según las características concretas de los mercados en los que operan, dando lugar a las estrategias genéricas de la empresa.

### **5.3.3. VALOR REAL, POTENCIAL Y PERCIBIDO:**

- Valor del producto/ servicio:

Medida de la capacidad de un bien o servicio de satisfacer necesidades. Un producto tiene valor si tiene utilidad, bien funcional o bien simbólica. Valor y precio son cosas distintas. Un producto puede tener un alto precio y ningún

valor, o a la inversa. Para que se produzca la transacción el precio del producto intercambiado tiene que ser inferior al valor asignado al mismo por el comprador. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1991).

- Valor potencial:

Es el que podría tener un producto para un comprador, tras haber sido educado sobre la manera de ver y utilizar el producto. Este objetivo puede alcanzarse mediante publicidad, mediante acciones de venta personal o consiguiendo que el comprador pruebe el producto. (Zeithaml et al, 1991).

- Valor percibido:

Evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto. Se basa en la percepción de lo que se recibe y de lo que se da a cambio. Valor percibido es aquel que el comprador reconoce en ese momento (Zeithaml et al, 1991: 15).

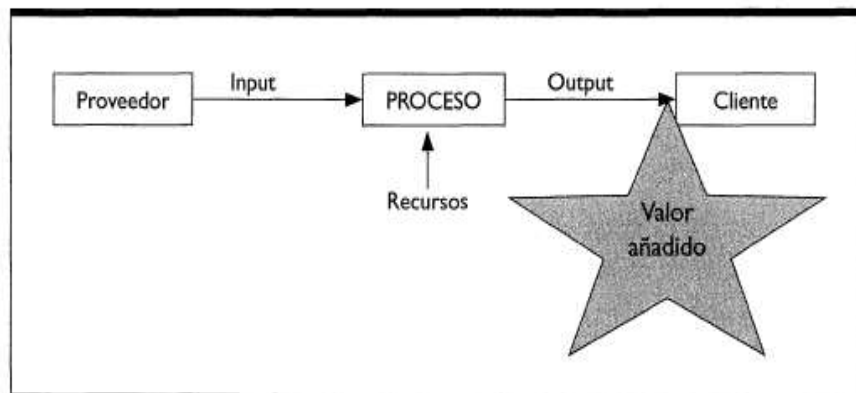
#### **5.4. CALIDAD POR PROCESOS:**

Un proceso se puede definir como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que será útiles para un cliente. Oakland (1989) completa el proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados. (Camisón, Cruz y González, 2007:843).

La norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.

En conclusión se puede afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor. La figura 1.1 muestra gráficamente la descripción de un proceso así entendido.

Figura 1. Descripción de proceso



*Fuente. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.*

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que

será el resultado de proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. (Camisón, Cruz y González, 2007:845).

## **5.5. SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO (SCS)**

### **5.5.1. CALIDAD DE SERVICIO:**

Zimmermann y Enell (1993:170) atribuyeron que el concepto de calidad de servicio parte de la “aptitud para el uso”. Las empresas de servicios (bancos, compañías de seguros, empresas de transportes, hospitales y otras organizaciones) están todas comprometidas en servir a los seres humanos. La relación es constructiva solo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a sus objetivos. El grado en el que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente, a medida que se presta, es lo que se llamó “aptitud para el uso”.

La aptitud para el uso queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas (puntualidad, cortesía, consistencia, accesibilidad, exactitud, limpieza, entre otros) según sea el caso del servicio a solicitar. El que juzga la aptitud para el uso es el cliente, no la empresa.

Los elementos básicos de la aptitud para el uso son las características de la calidad, que son los atributos del servicio que se necesitan para alcanzar esa aptitud, las cuales pueden agruparse así: psicológicas, temporales, contractuales, éticas, técnicas, entre otras. Una vez que la empresa ha identificado las características de la calidad más apreciada por sus clientes, debe proceder a planificar para ellas su calidad de diseño y su calidad de conformidad.

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las

relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibida en los productos comprados por los clientes.

Las diferencias entre las organizaciones de manufactura y de servicio generan desafíos específicos para administrar la calidad. Evans y Lindsay (2000:100) arguyeron que la mayor parte están basados en alguna analogía respecto a la manufactura, y por lo tanto están más orientados al producto que al servicio. Los estándares para las características de la calidad son difíciles de establecer. A menudo deben definirse de manera subjetiva y después ver si alcanzan niveles de satisfacción.

Dado el desempeño y comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones de servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los empleados y la tecnología de la información.

Esto no implica, naturalmente, que estos factores no sean importantes en la manufactura, sino que tienen un significado especial en los servicios. Generalmente los clientes evalúan un servicio principalmente en función de la calidad del contacto humano. El sistema para la calidad en el servicio requiere también nuevos enfoques, por ejemplo, dar una nueva estructura a los incentivos. Las operaciones de una compañía de servicios resultan afectadas por varios factores, entre ellos la intangibilidad de la producción y la imposibilidad de almacenarla.

En los servicios hay que prestar una atención especial a la prevención de errores, ya que en este caso, los problemas surgen a medida que se está ejecutando el servicio, y hay que dar una solución lo más rápida posible, para lo cual hay que anticiparse a todos los posibles obstáculos que puedan surgir.

También hay que prestar especial atención a la relación entre proveedor y cliente y a la formación del personal, sobre todo a la de aquel personal que tiene un contacto directo con el cliente. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991) plantean que todos los procesos que incluya el servicio ofrecido, desde su inicio (cuando se establecen las pautas y el diseño con el cliente) hasta que se recibe la conformidad por el trabajo bien hecho, deben contar con unos procedimientos que marquen, paso a paso, todas las tareas que deben realizarse, cómo se deben realizar y el control existente para evaluar los resultados. Este control debe realizarse en cada una de las fases para comprobar el desarrollo del servicio y así poder prevenir posibles errores futuros:

Las fases de un servicio son las siguientes:

**Fase 1.** Inspección, conocimiento y comprensión de las necesidades que tienen los clientes.

**Fase 2.** Diseño del servicio adecuado para poder satisfacer estas necesidades.

**Fase 3.** Contar con los procedimientos que permitan desarrollar y poner en marcha el diseño previo, estos procedimientos deben describir detalladamente el conjunto de tareas que deben desarrollarse en cada momento, las responsabilidades, así como quiénes son los afectados.

**Fase 4.** Prestación del servicio.

**Fase 5.** Actividad de control final en la cual se realiza una medición de los resultados reales para compararlos con los resultados previos y así hacer un estudio de las desviaciones. Una vez identificadas las desviaciones, debe tratarse de potenciar las positivas y evitar las negativas.



Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Las expectativas son los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Entonces, los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben. De tal modo que un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio. (Camisón, Cruz y González, 2007:896).

En el campo de las expectativas, Parasuraman et al. (1991) introdujeron el concepto de *zona de tolerancia* de las expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio. La zona de tolerancia está delimitada por dos niveles de servicio: el *servicio deseado*, el nivel de servicio que el cliente espera recibir (servicio ideal esperado), y el *servicio adecuado*, el nivel de servicio que el cliente considera aceptable (servicio mínimo esperado). Debido a la heterogeneidad inherente a los servicios, estos límites determinan la valoración de la calidad de servicio, de manera que la valoración de la calidad de servicio será negativa si la percepción real de éste se sitúa por debajo del límite inferior (servicio adecuado). Por el contrario, la valoración de la calidad de servicio será positiva si la percepción supera el límite superior (servicio deseado). Asimismo, la empresa se encuentra en situación de ventaja competitiva si el resultado percibido por el cliente en la prestación del servicio cae dentro de la zona de tolerancia y de desventaja competitiva cuando éste cae por debajo del nivel adecuado. Si, por el contrario, la percepción excede el nivel deseado, el cliente se encontrará gratamente sorprendido y en una situación de lealtad del cliente. (Camisón, Cruz y González, 2007:897).

### 5.5.2. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Éstas son:

- **Elementos tangibles:** tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
- **Fiabilidad:** entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
- **Capacidad de respuesta:** determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
- **Profesionalidad:** alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
- **Cortesía:** entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
- **Credibilidad:** indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- **Accesibilidad:** representativa de la facilidad en el contacto.

- **Comunicación:** indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
- **Comprensión del cliente:** para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

Posteriores estudios de estos mismos autores permitieron reducir las diez dimensiones y, actualmente, se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio:

<b>Elementos tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
<b>Fiabilidad</b>	Habilidad para realizar el servicio prometido de modo cuidadoso y fiable.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
<b>Seguridad</b>	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
<b>Empatía</b>	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

### 5.5.3. DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Uno de los puntos importantes es la identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio, explicar las causas de la falta de calidad, encontrar soluciones y establecer las medidas apropiadas para mejorar la calidad del servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los

clientes como de alta calidad y sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias que se pueden resumir así:

**Deficiencia 1:** Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

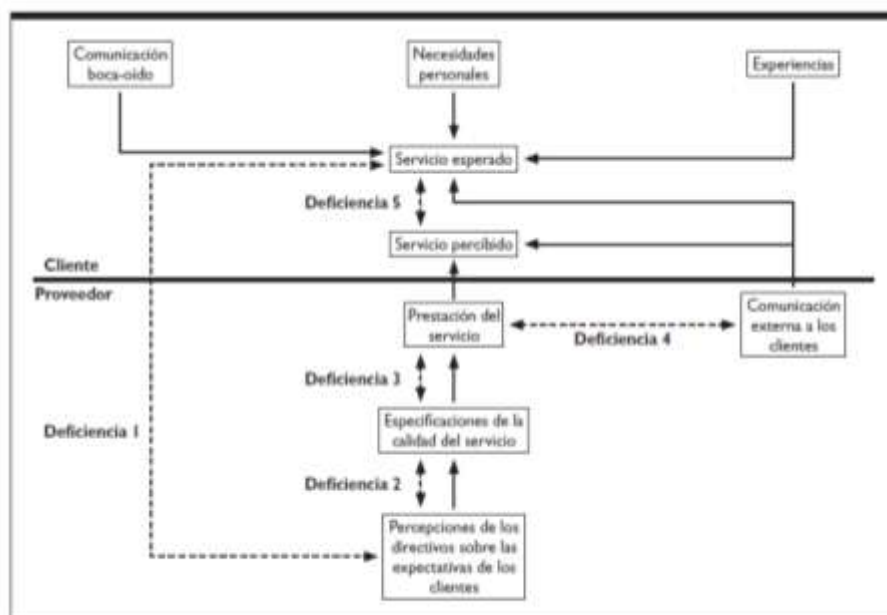
**Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

**Deficiencia 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

**Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

**Deficiencia 5:** Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

Figura 2. Modelo de deficiencias



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Las cuatro primeras deficiencias se enmarcan dentro de la organización y contribuyen a la aparición de la deficiencia 5. Esta última deficiencia es denominada deficiencia percibida por los clientes en la calidad del servicio. Hace referencia a la diferencia existente entre las expectativas del servicio y la percepción real de éste, por lo que es equivalente a la calidad de servicio percibida.

#### **5.5.4. EL MODELO SERVQUAL**

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la calidad de los servicios prestados. Los trabajos de los autores Parasuraman, Zaithaml y Berry centraron su investigación en las preguntas siguientes: ¿cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué dimensiones integran la calidad?, y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?

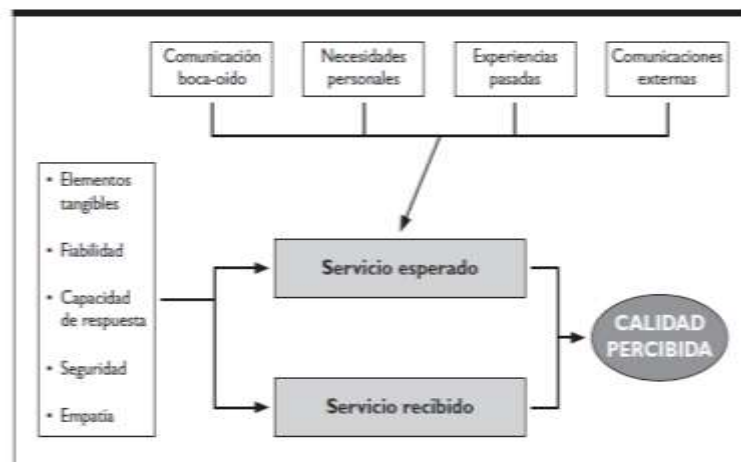
Los resultados dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Si esta diferencia la calidad de servicio no se puede medir correctamente. En este sentido, los directivos deben ser tan habilidosos en la gestión de las expectativas de sus clientes como en la gestión operativa de sus negocios. (Camisón, Cruz y González, 2007:918).

Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

La calidad del servicio viene dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, para hacer operativo este concepto se exige identificar y medir dos conceptos distintos: por un lado, expectativas, y por otro, las percepciones de los clientes. La figura 1.3 esquematiza el modelo del SERVQUAL, que se basa en el concepto de calidad de servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones de los usuarios, a partir de las cinco dimensiones de la calidad.

Figura 3. Marco conceptual del modelo SERVQUAL



*Fuente: Camisón, Cruz y González, 2007:919*

#### **5.5.5. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO:**

Define el proceso de servicio de la empresa, con el fin de identificar las variables a mejorar en el transcurso de que se realiza el servicio.

#### **5.5.6. LAYOUT DE SERVICIO:**

Facilita la rapidez de la preparación de los productos o servicios, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de existencias.

### **5.5.7. ANÁLISIS FODA**

Favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. (Fred R. David, 2000, p. 103).

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

- Si son internos o externos a la organización.
- Si son convenientes o inconvenientes para la organización.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que estas no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de ésta.

- Fortalezas: son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

#### **5.5.7.1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Una estrategia competitiva consiste en una serie de decisiones con el objetivo de crear una posición defendible dentro de un sector.

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para lograr este fin y podría afirmarse que la mejor estrategia para una empresa dada es una construcción única que refleje sus circunstancias particulares. (Luis del Prado, 1998, p.237). Las estrategias genéricas se dividen en tres tipos de estrategias a utilizar:

- Liderazgo en costos  
Esta estrategia requiere instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos como consecuencia de la experiencia, rígidos controles de gastos indirectos y reducción al mínimo posible del esfuerzo comercial. (Luis del Prado, 1998, p.238).
- Diferenciación  
La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar



muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución u otras dimensiones diferentes.

La estrategia de diferenciación no implica que la empresa ignore los costos, sino que más bien éstos dejan de ser el objetivo estratégico primordial.

- Alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, ya sea a nivel de línea de producto/servicio o de zona geográfica.

En estos casos, la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su objetivo específico con más eficacia que los competidores que rivalizan en forma general. Como resultado, la empresa puede lograr el objetivo de diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un grupo de consumidores en particular, o el objetivo de tener costos inferiores, o ambos.

Para tener posibilidades de éxito en la implementación de una estrategia de alta segmentación se necesita la combinación de los requisitos descritos en las dos estrategias anteriores.

## **5.6. ELABORACIÓN DE PLAN DE MEJORAS**

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de mejoras es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de mejoras es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones.

## **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO**

### **1.1. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO**

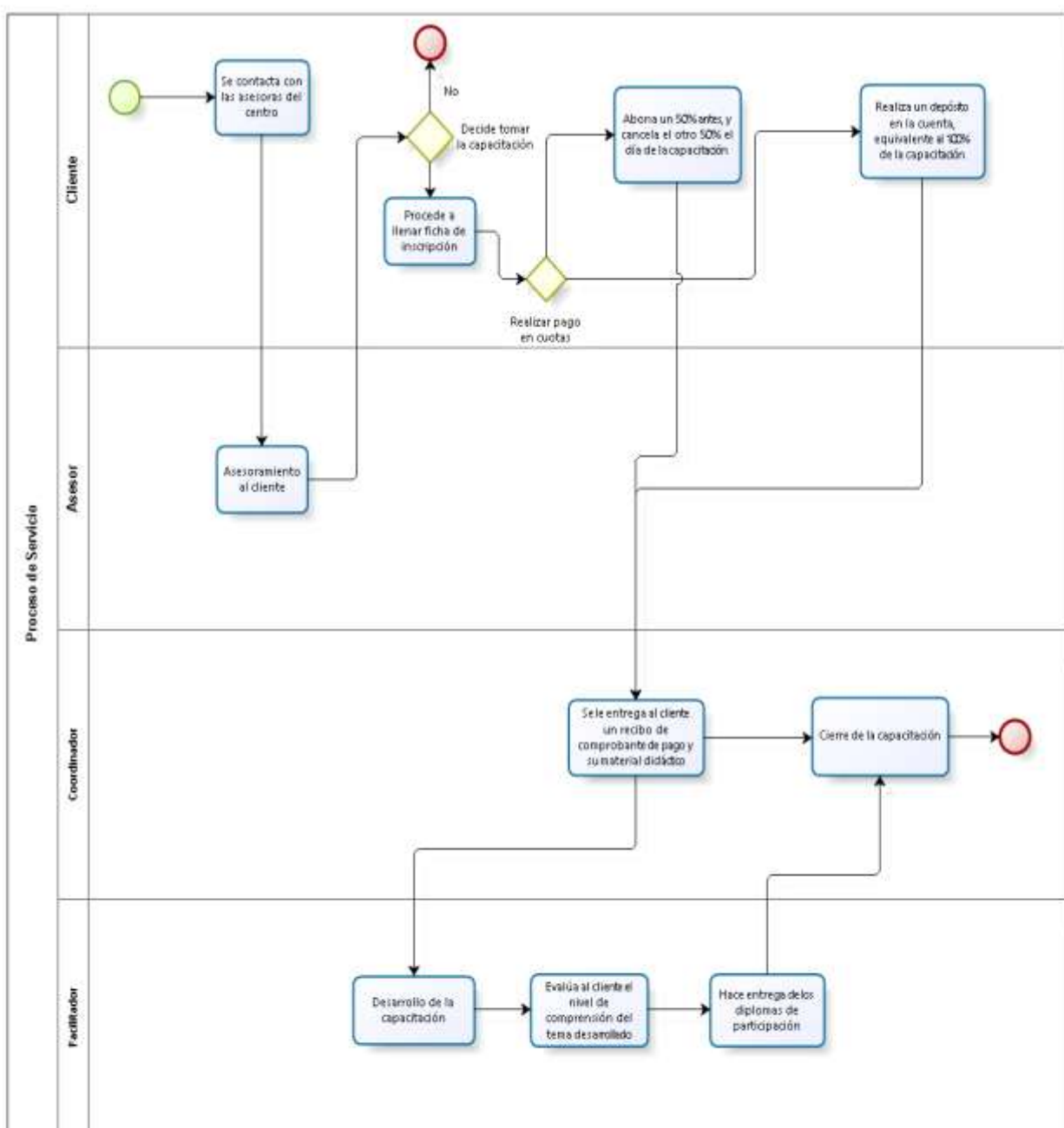
Consultoría y Capacitación Corporativa S.A está dirigido principalmente a brindar programa de capacitaciones que tienen como objetivo, formar técnicos básicos en diferentes especialidades, como una forma de brindar una herramienta a jóvenes y adultos que les brinde la oportunidad de integrarse a ocupaciones laborales remuneradas, y a los trabajadores activos la calidad necesaria en su labor.

El centro cuenta con un plan de formación en capacitaciones de: Contabilidad y Finanzas, Derecho Laboral y Recursos Humanos, Seguridad Social, así mismo, colabora con el Tecnológico Nacional en la preparación de los recursos humanos calificados, necesarios para el logro de los objetivos de crecimiento económico y desarrollo social de nuestro país.

El servicio inicia desde que se realiza el contacto con el cliente interesado, mediante la publicidad que el centro presenta a través de volantes y en su página de Facebook. Cuando los clientes se contactan con las asesoras del centro, éstas lo orientan con respecto al desarrollo de la capacitación, los horarios y la forma de pago, así mismo, le adjuntan la ficha de inscripción para reservar el cupo; si el cliente se interesa por la capacitación que el centro está ofertando, procede a cumplimentar dicha ficha y le indica la fecha en que depositará a la cuenta del centro, ya sea el 50% del pago y el día de la capacitación el otro 50%; o pagando el 100% del pago de una sola vez. El día programado de la capacitación, se

le entrega al cliente el recibo oficial de pago y el debido material didáctico que será utilizado durante el desarrollo de la ésta en el tiempo establecido. Al finalizar, se evalúa el nivel de captación que tuvo el cliente y se le hace entrega de su diploma de participación. El proceso de servicio culmina cuando el centro, después de entregar los diplomas a los clientes, les agradece su participación y les invita a ser parte de las futuras capacitaciones que sean ofertadas y de interés para ellos.

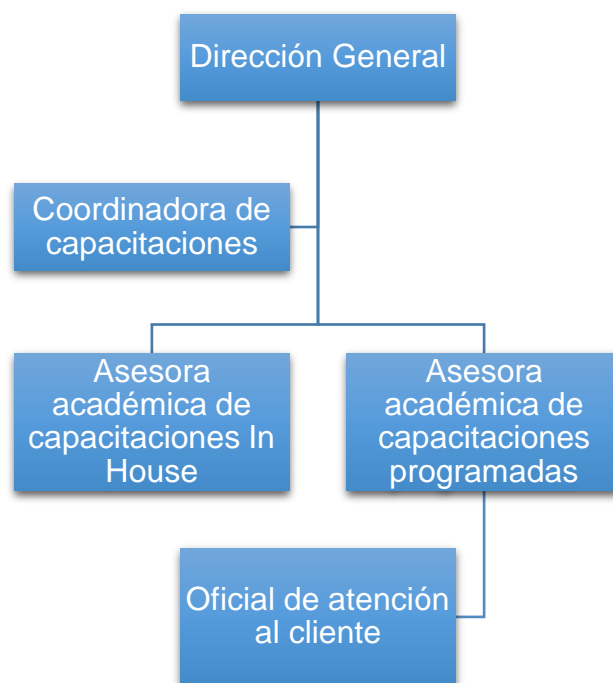
Figura 4. Diagrama del proceso actual del servicio



## 1.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama de la empresa CYCCO es de tipo vertical. Está compuesto por cuatro niveles jerárquicos, el primero está representado por el propietario de la empresa. En el segundo nivel, se encuentra la asesora que es la coordinadora. En el tercer nivel se encuentra la asesora académica de capacitaciones In House y la asesora académica de capacitaciones programadas, terminando el cuarto nivel con el oficial de atención al cliente.

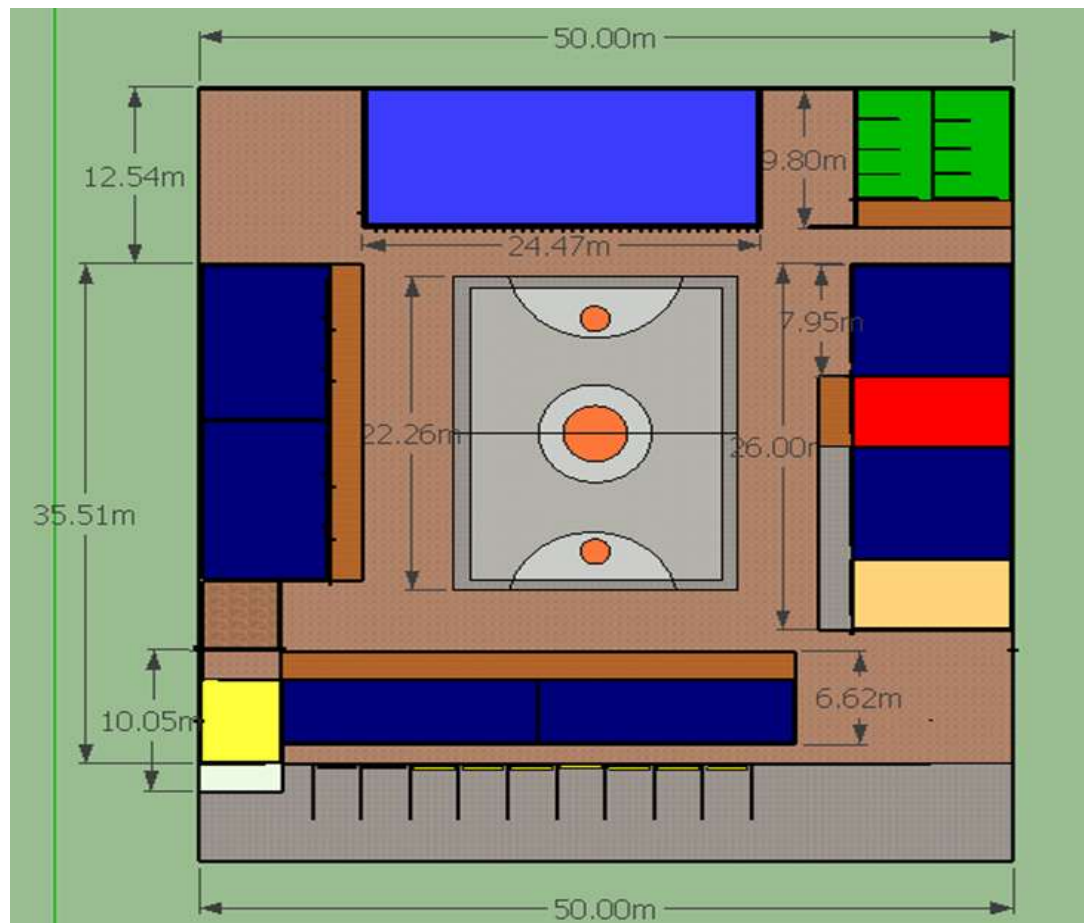
Figura 5. Organigrama CYCCO



### 1.3. LAYOUT DEL SERVICIO

El layout es la representación gráfica del espacio donde se ofrece el servicio de capacitación, cabe destacar, que el espacio no es propio de la empresa; es una escuela que cuenta con seis aulas de clase, un área de preescolar, sala de maestros, oficina de la dirección, servicios higiénicos, un kiosco de venta de sodas y golosinas y área de estacionamiento. CYCCO realiza un pago de alquiler mensual para poder hacer uso del sitio, el cual está distribuido de la manera siguiente:

Figura 6. Distribución de planta.



## 1.4. EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR MODELO SERQUAL

### 1.4.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Generalmente, se conoce que son la misma cantidad de personas que frecuentan las capacitaciones por mes, aproximadamente 100 personas. Entonces, este es un dato probabilístico con una desviación estándar de 0.5 y se pretende permitir un error mínimo de 3%. Dónde:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2}$$

n: tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

e: error permisible.

Z: Coeficiente determinado por el nivel de confiabilidad.

De esta manera:

N=100

Z= (si la confiabilidad es 95%, Z=1.96).

e=3% = 0.03

$\sigma$  (desviación estándar) = 0.5

Por lo cual:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5^2)(100)}{(0.03^2)(100 - 1) + (1.96^2)} = 91.51$$

Lo que significa que 92 clientes llenaran cuestionarios para poder hacer un análisis de datos sobre la calidad del servicio de CYCCO.

#### **1.4.2. CUESTIONARIO DEL MODELO SERVQUAL**

El cuestionario tiene por objetivo la obtención de la opinión sobre el servicio proporcionado en CYCCO. Para ello, se utilizó un modelo de cuestionario (anexos) tipo que recoge las expectativas y percepciones de los clientes respecto a los diferentes ítems incluidos en el cuestionario, así como la dimensión a la que pertenecen.

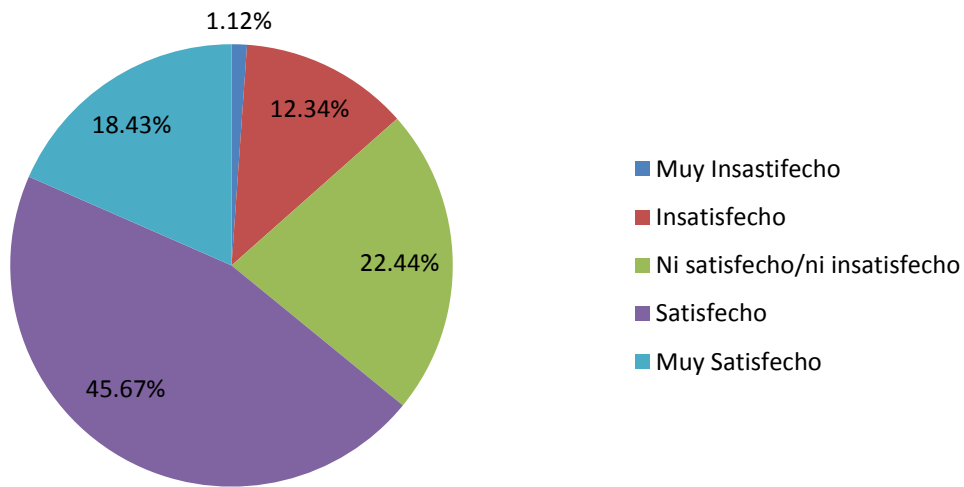
El cuestionario SERVQUAL está formado a partir de cinco sub escalas que miden las cinco dimensiones de la calidad no directamente observables a través de un número de ítems, mediante una escala tipo Likert con cinco puntos de respuesta con rango de 1 a 5 (1 significa “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”). El cuestionario consta de 22 preguntas, las cuales se utilizaron en dos momentos: el primer momento antes de iniciar la capacitación, con el objetivo de conocer cuáles eran sus expectativas; y el segundo momento, luego de haber recibido la capacitación, con el objetivo de conocer cuáles fueron sus percepciones. Adicionalmente, el encuestado valora la importancia relativa de cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, repartiendo un total del 100% entre las diferentes dimensiones.

A su vez este modelo de calidad del servicio permite hacer unas modificaciones al cuestionario para adaptarlo a las necesidades de la empresa. (Ver anexo).

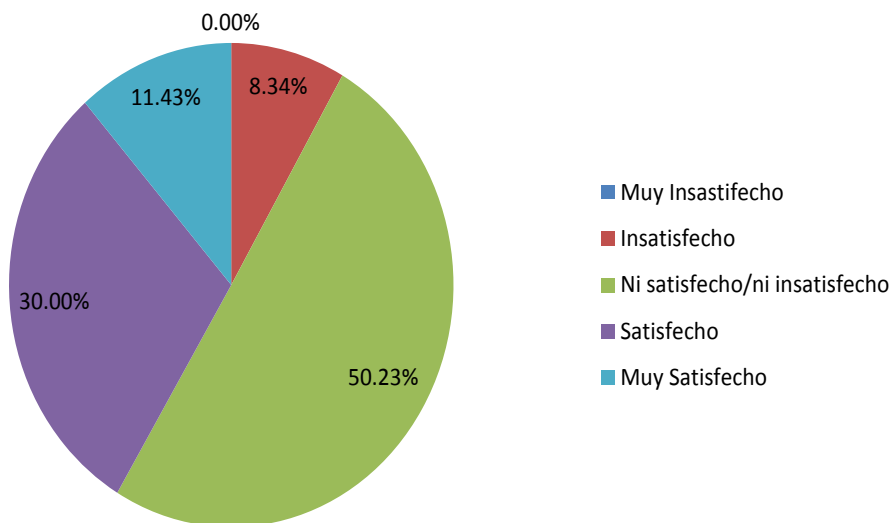
#### **1.4.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO (EXPECTATIVA)**

Para la obtención de estos resultados, a través de la herramienta MS- EXCEL 2013, en el cual se desarrollaron los siguientes gráficos de pastel:

1. El centro tiene equipos (Data show, Pizarra, entre otros) de apariencia moderna.

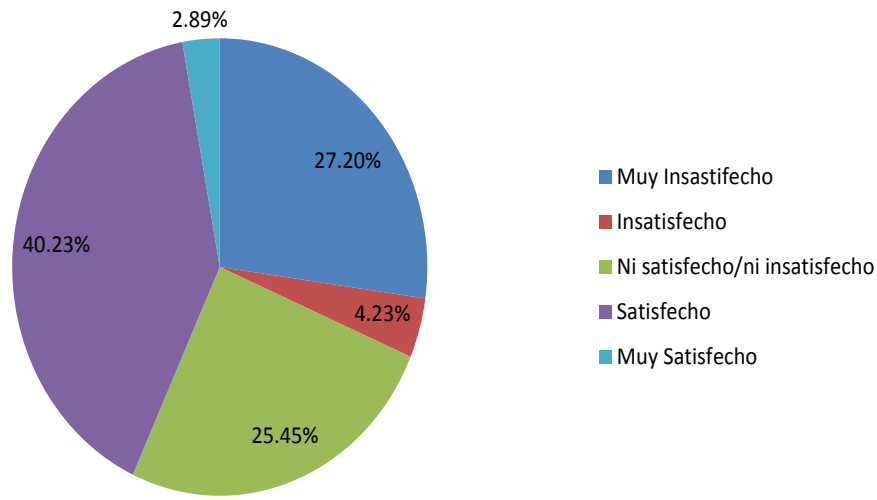


2. Las instalaciones son atractivas, cuidadas y aptas para brindar el servicio.

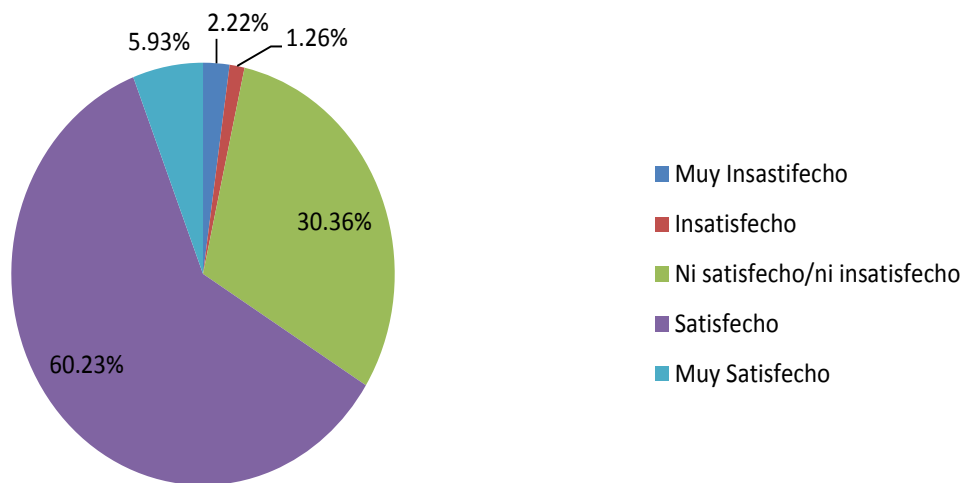




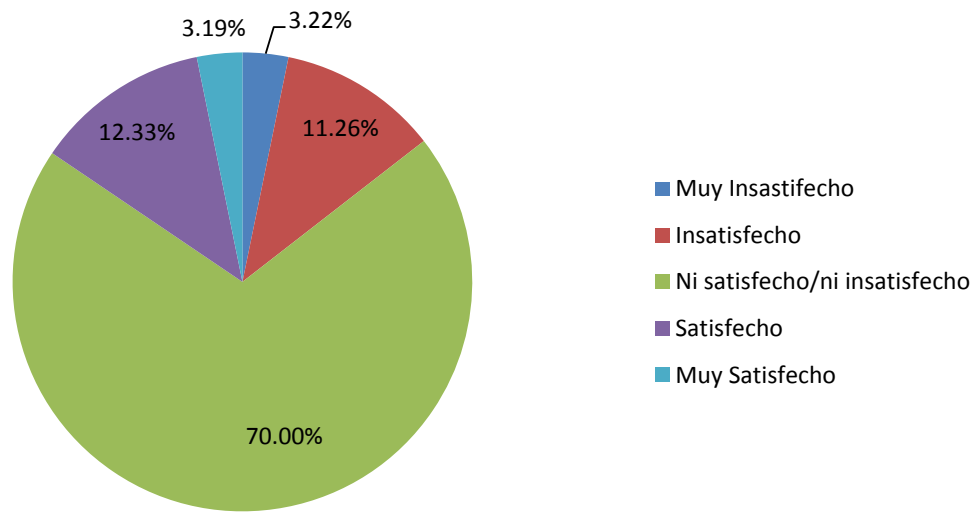
3. Los trabajadores del centro cuentan con una presentación pulcra.



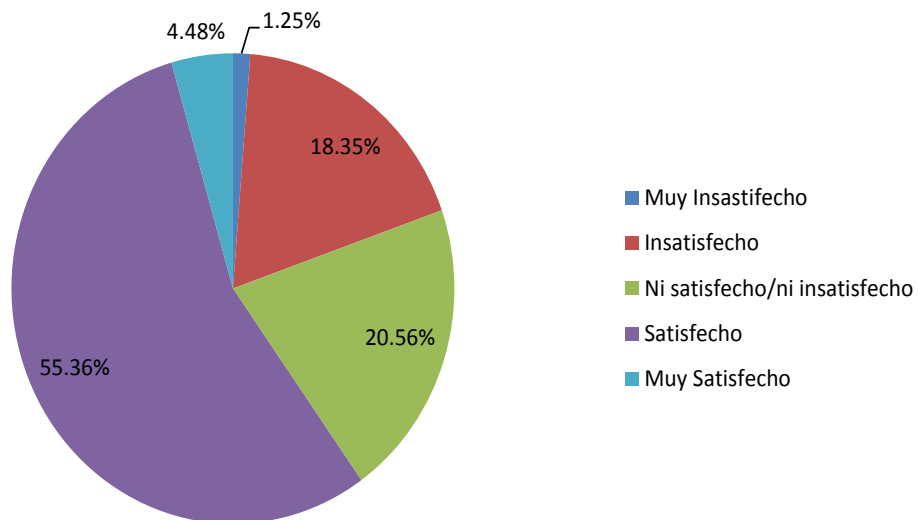
4. El material didáctico es visualmente atractivos y claros.



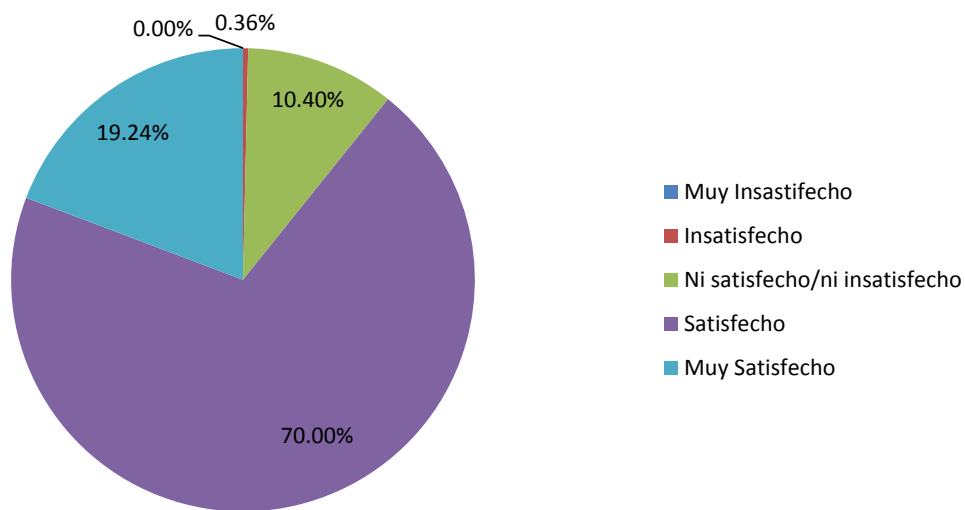
5. El facilitador cumple un plan temático para capacitación.



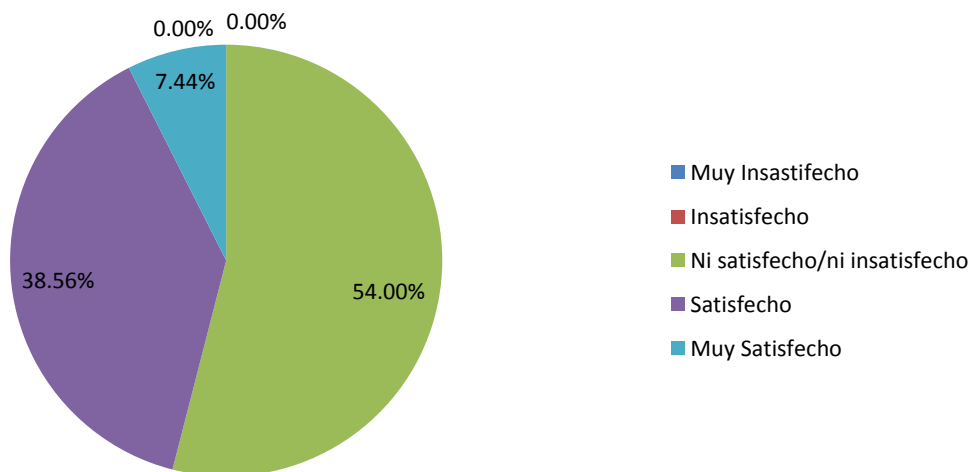
6. Cuando un cliente tiene un problema el facilitador demuestra interés en solucionarlo.



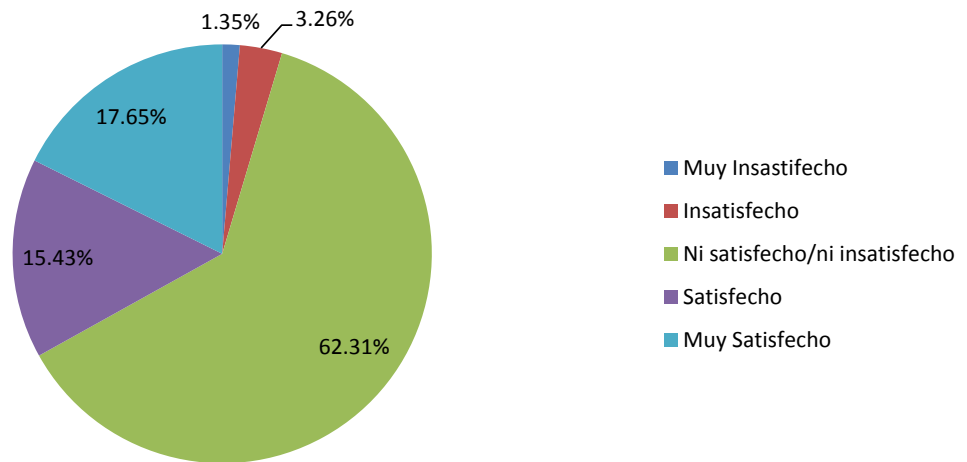
7. El facilitador realiza bien su trabajo desde que inició la capacitación.



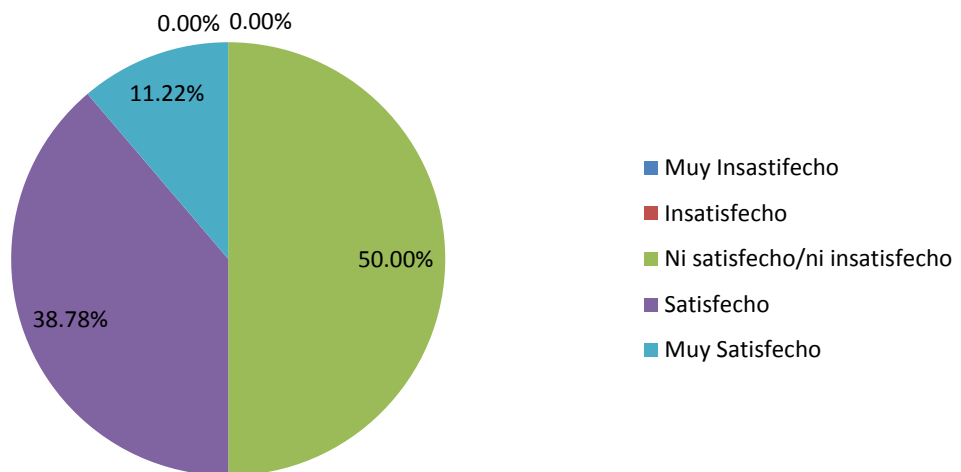
8. El facilitador termina la capacitación en el plazo establecido.



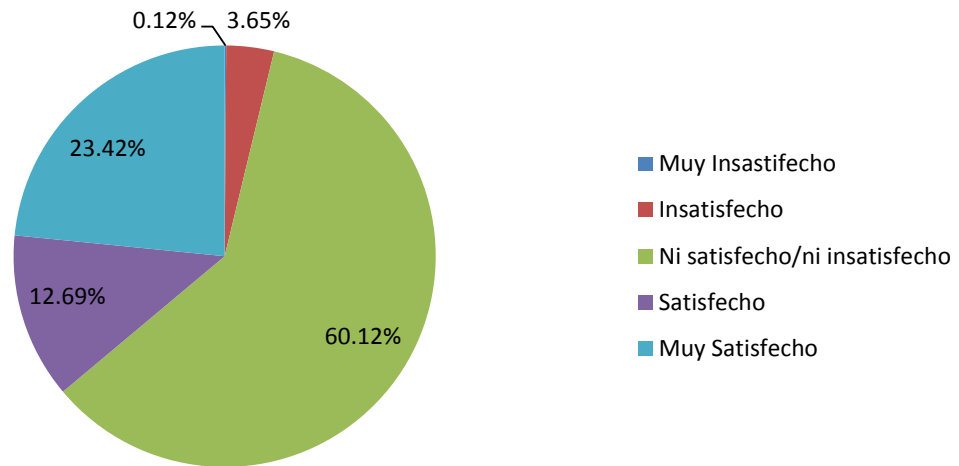
9. El facilitador no se contradijo durante el desarrollo de la capacitación.



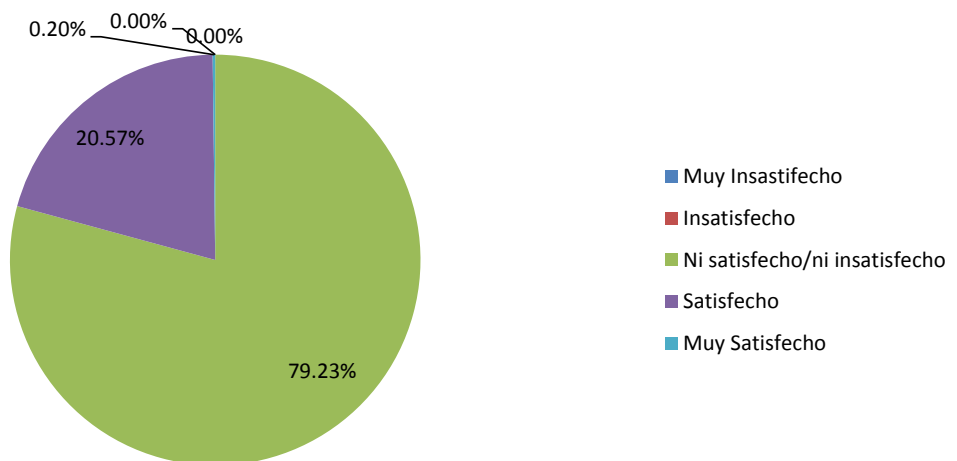
10. El facilitador transmite buena comunicación con sus clientes.



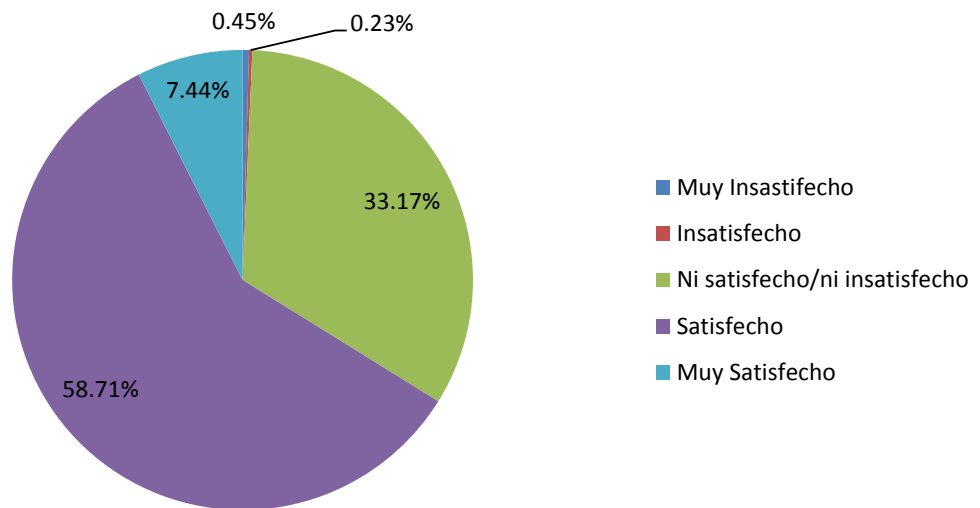
11. El facilitador atiende de forma inmediata cuando se le solicita.



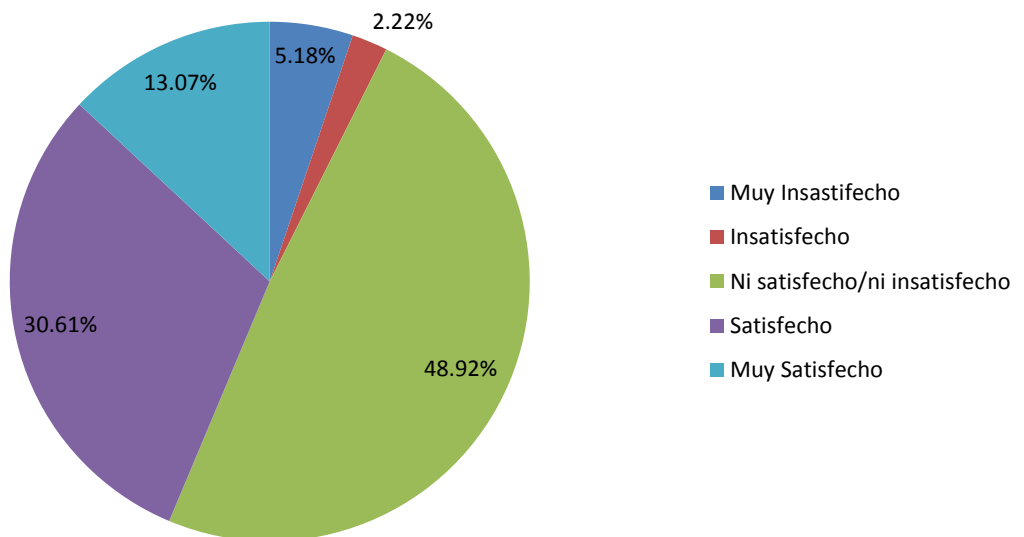
12. El facilitador siempre está dispuesto a ayudar a los clientes.



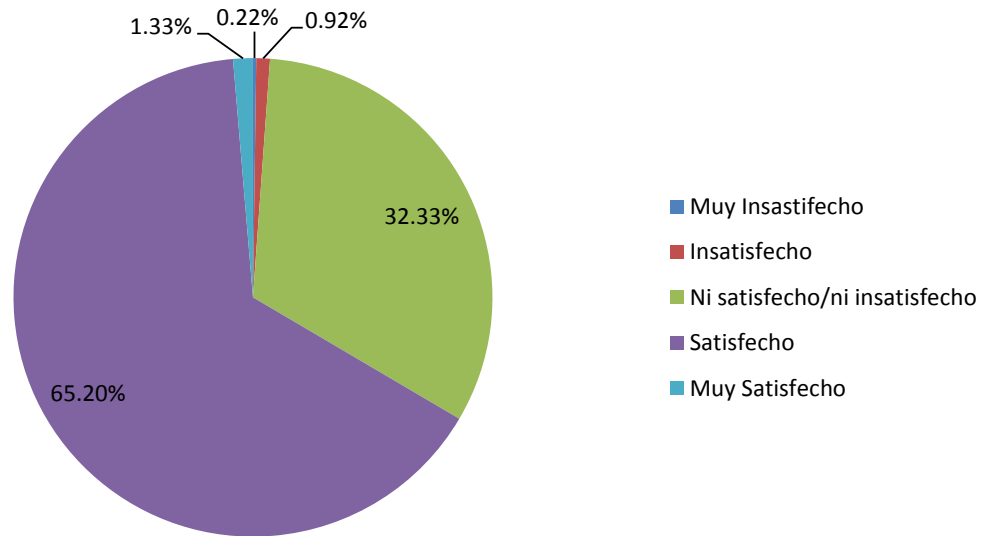
13. El facilitador demuestra estar capacitado para aclarar todo tipo de dudas de los clientes.



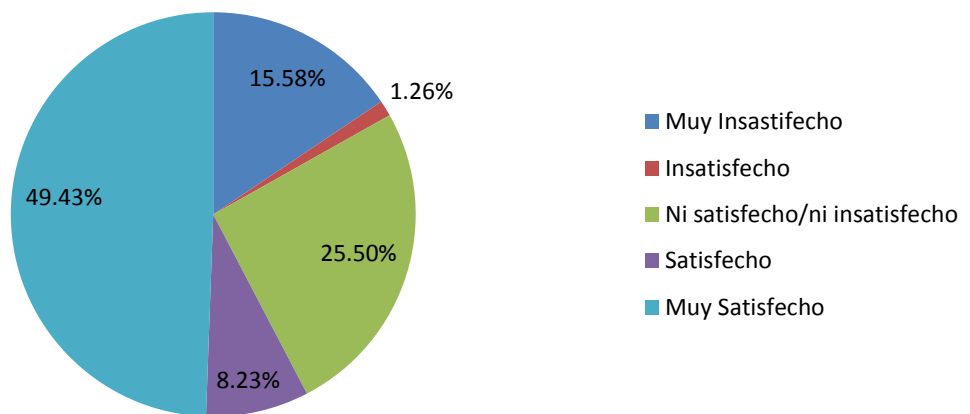
14. El comportamiento del facilitador le inspira confianza.



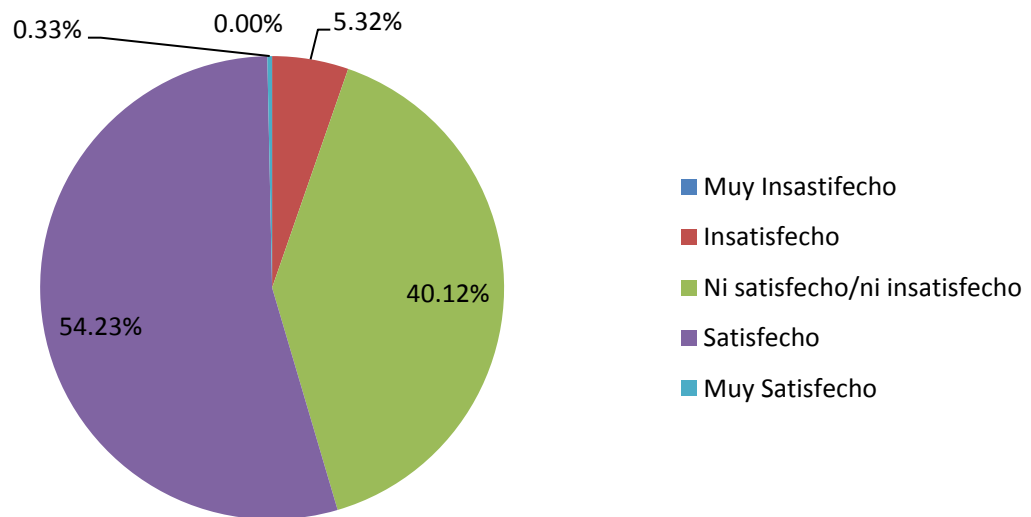
15. El facilitador transmite seguridad suficiente para responder a sus preguntas.



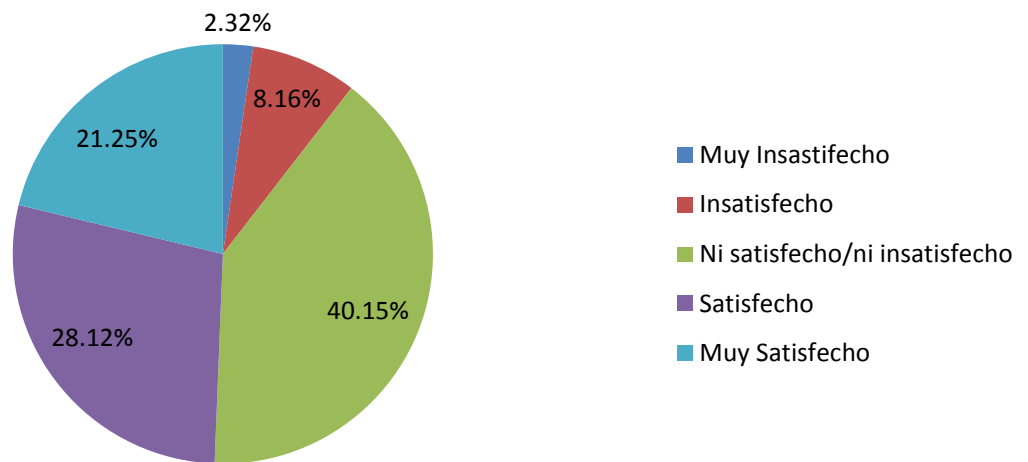
16. El facilitador demostró capacidad de organización del servicio.



17. El centro brindó toda la información solicitada.

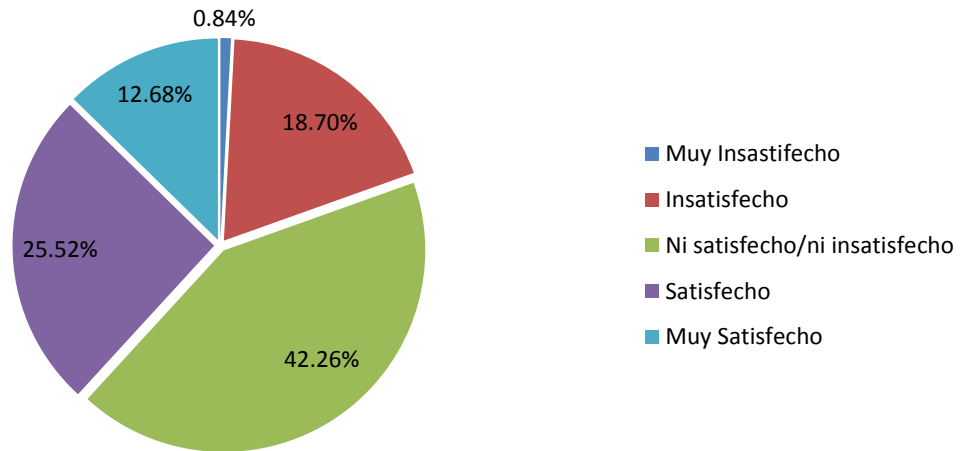


18. El centro ofrece horarios convenientes para todos sus clientes.

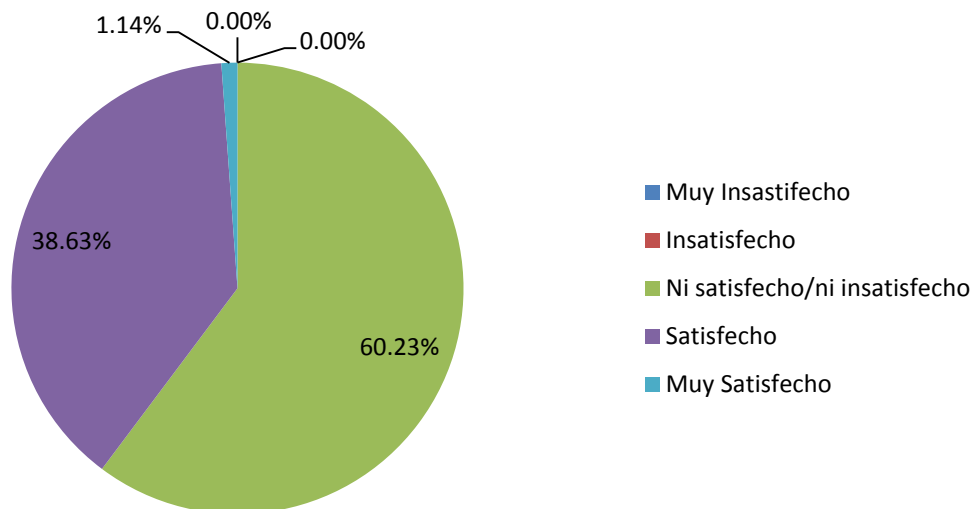




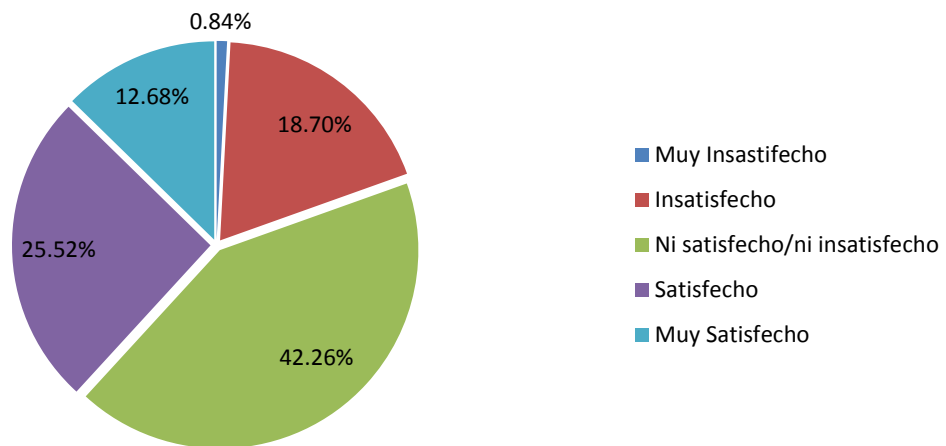
19. Se mostró preocupación por los intereses del cliente.



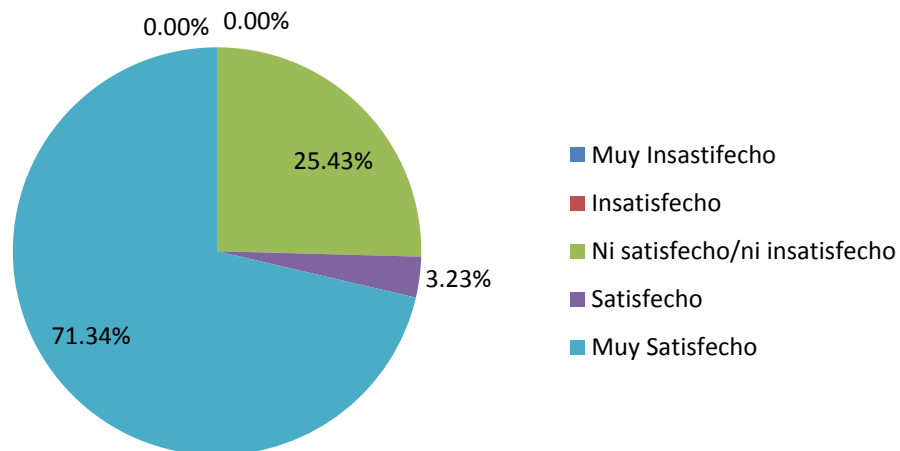
20. La atención es amable durante todo el proceso del servicio.



21. Se muestra preocupación por los intereses del cliente.

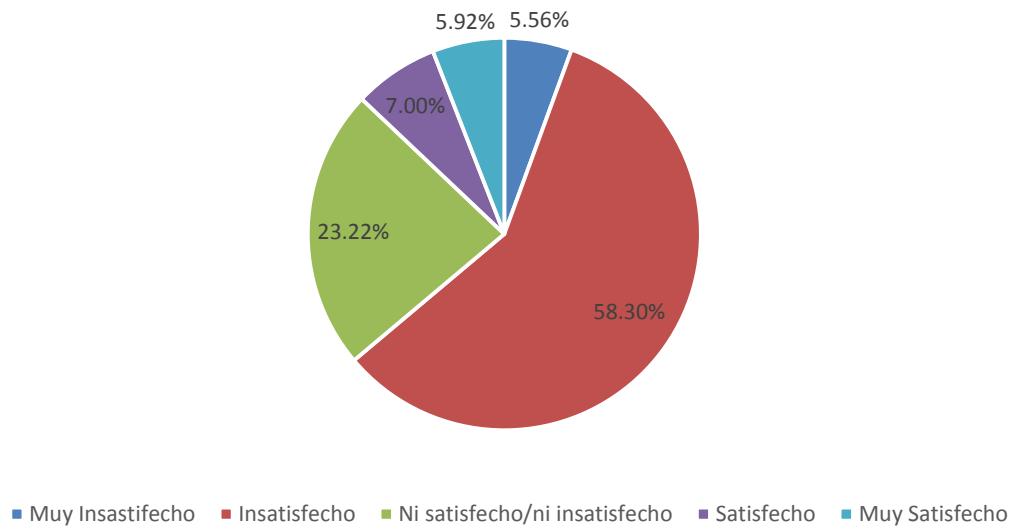


22. Se comprendió todas las necesidades de los clientes.

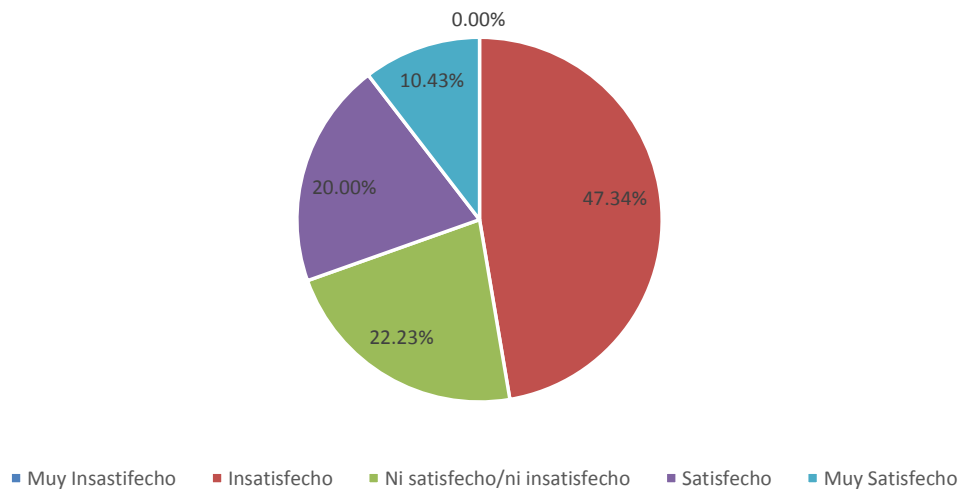


#### 1.4.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO (PERSEPCION)

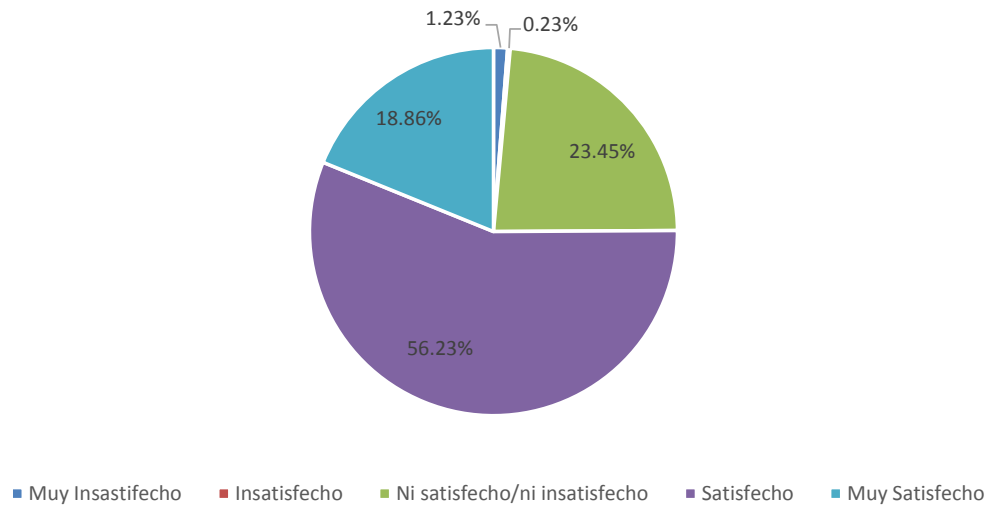
1. El centro tiene equipos (Data show, Pizarra, entre otros) de apariencia moderna.



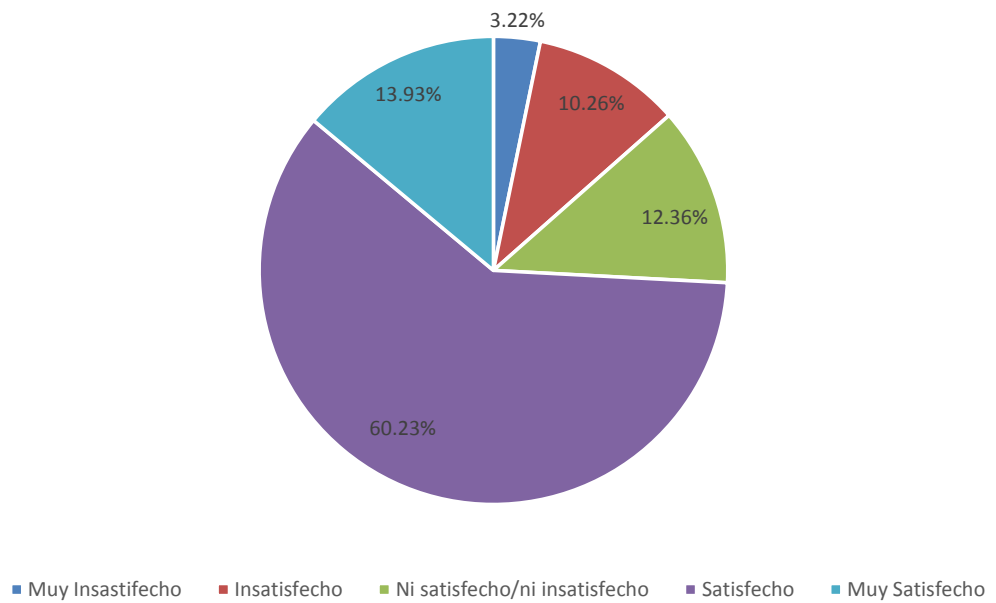
2. Las instalaciones son atractivas, cuidadas y aptas para brindar el servicio.



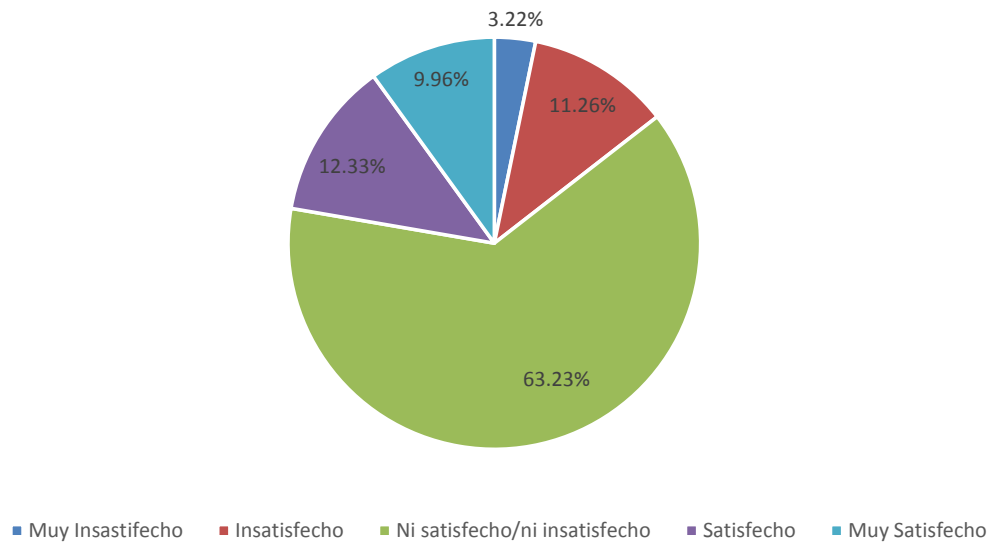
3. Los trabajadores del centro cuentan con una presentación pulcra.



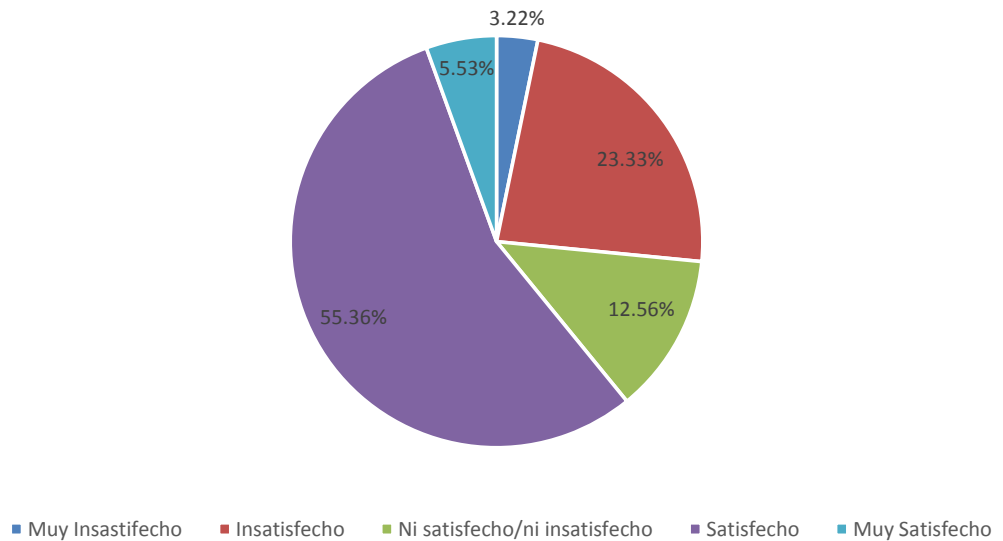
4. El material didáctico es visualmente atractivos y claros.



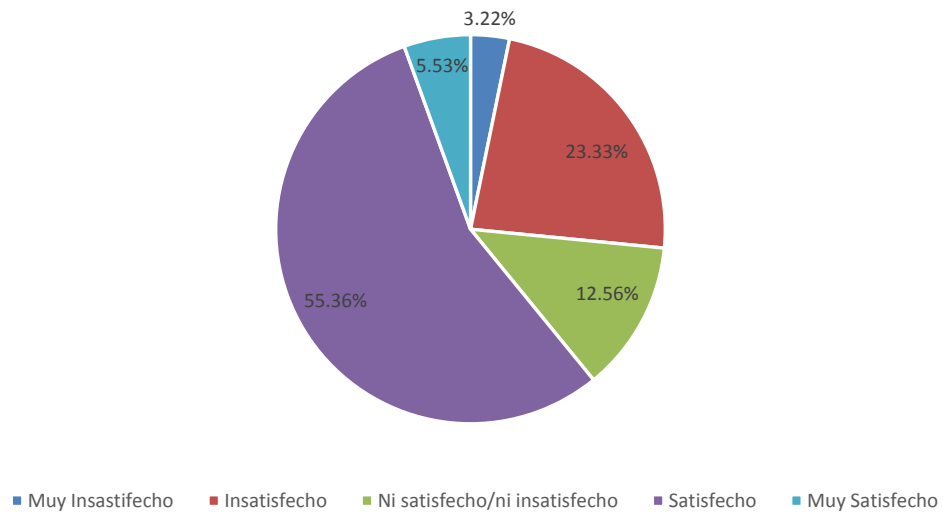
5. El facilitador cumple un plan temático para capacitación.



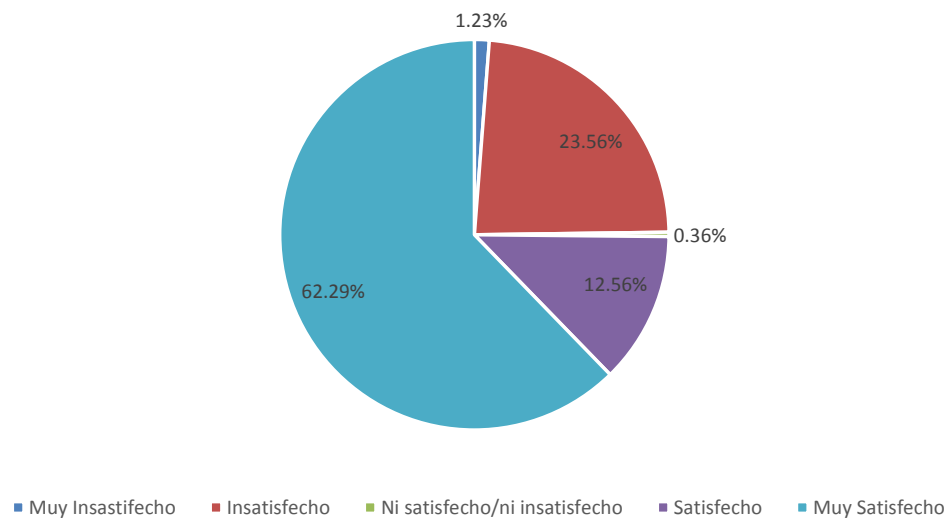
6. Cuando un cliente tiene un problema el facilitador demuestra interés en solucionarlos.



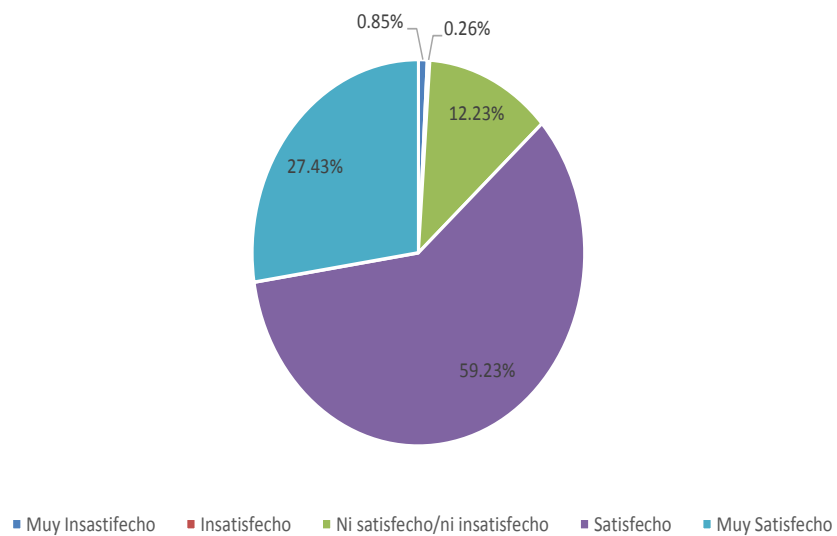
7. El facilitador realiza bien su trabajo desde que inició la capacitación.



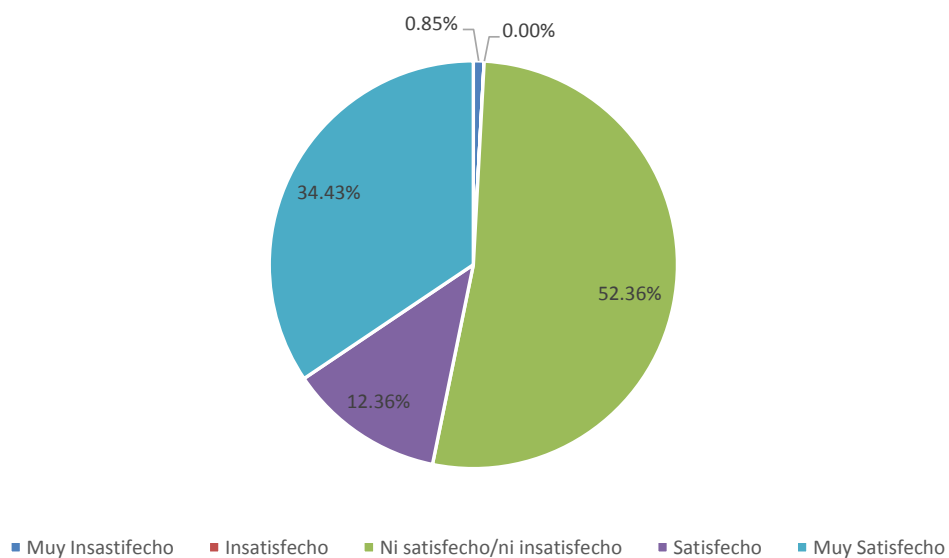
8. El facilitador termina la capacitación en el plazo establecido.



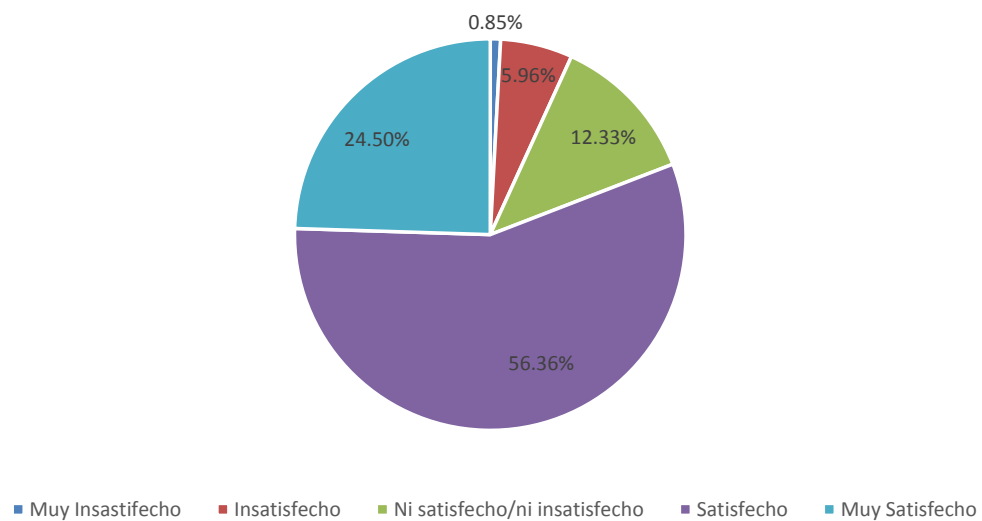
9. El facilitador no se contradijo durante el desarrollo de la capacitación.



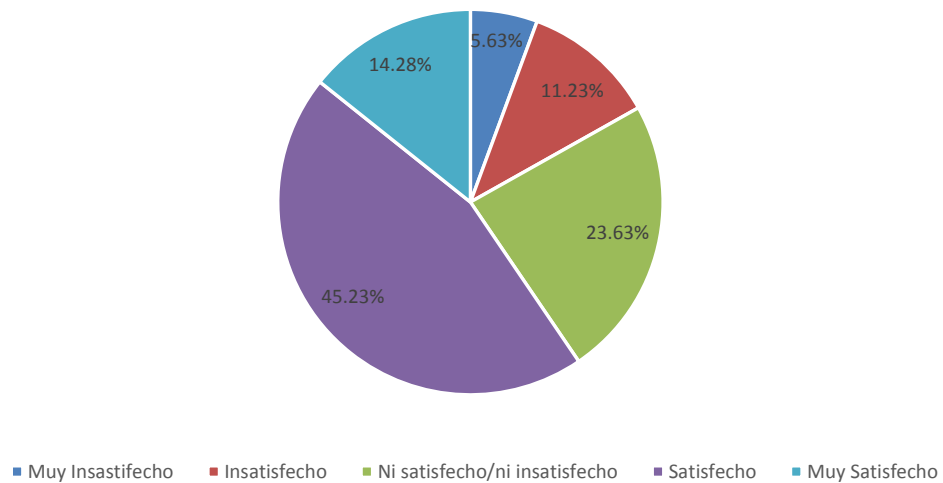
10. El facilitador transmite buena comunicación con sus clientes.



11. El facilitador atiende de forma inmediata cuando se le solicita.

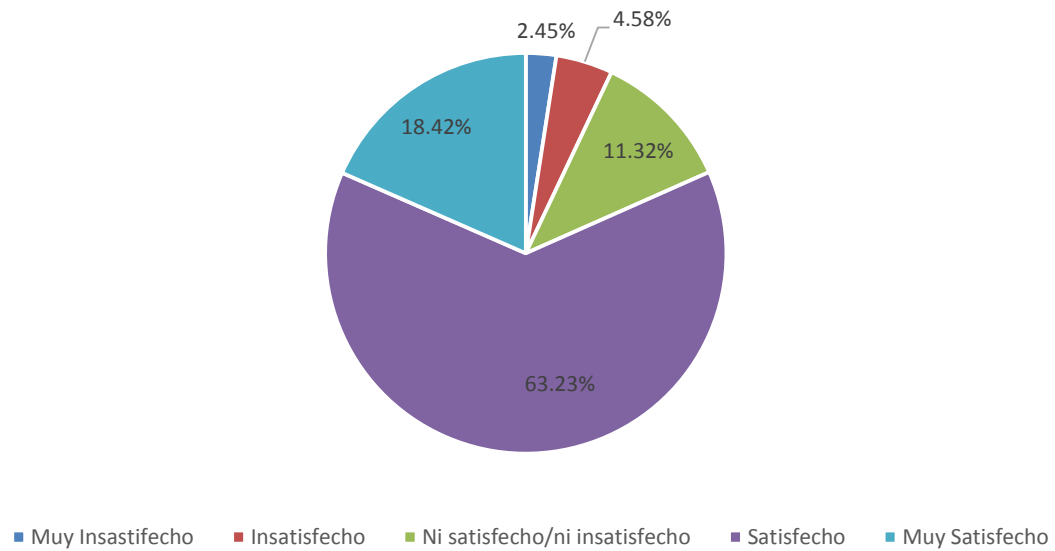


12. El facilitador siempre está dispuesto a ayudar a los clientes.

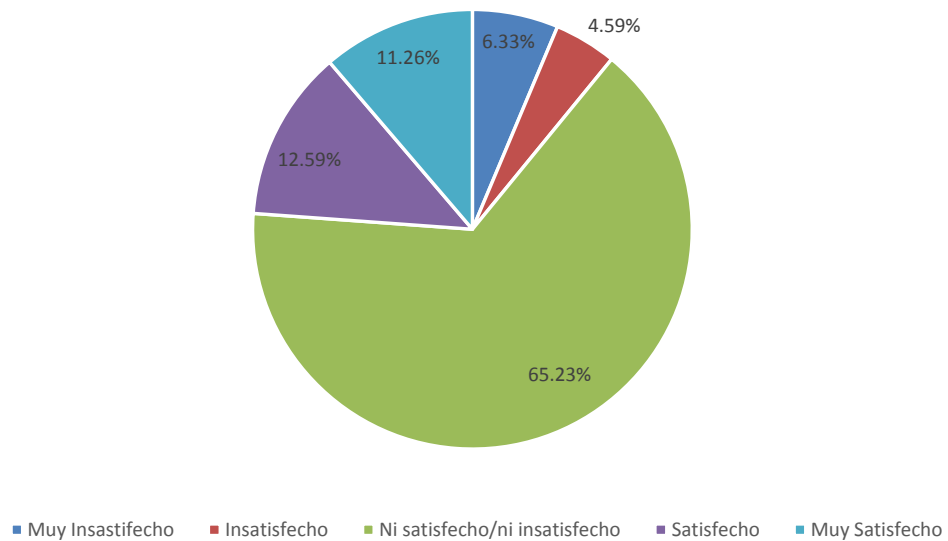




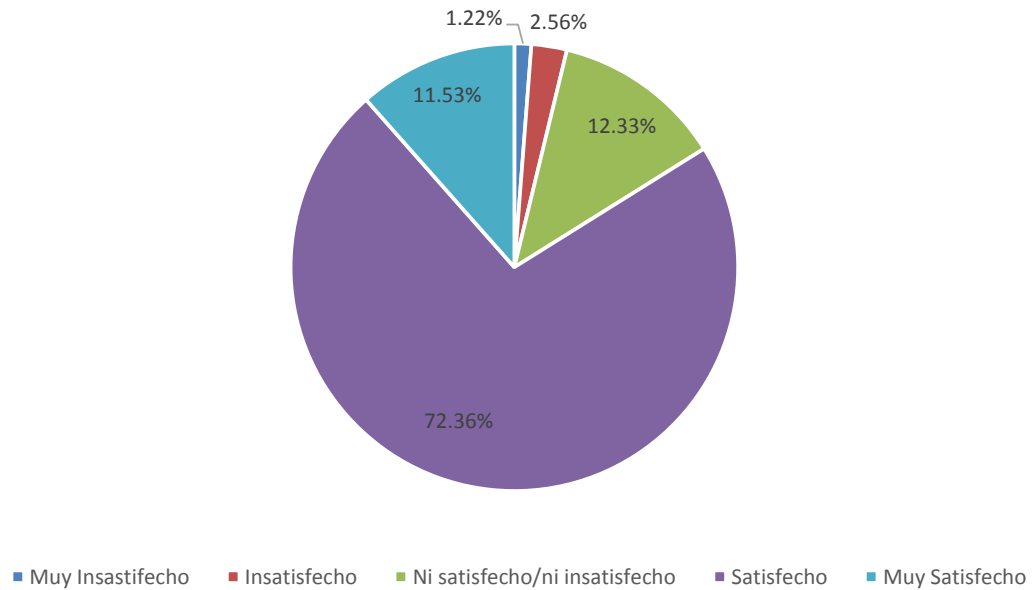
13.El facilitador demuestra estar capacitado para aclarar todo tipo de dudas de los clientes.



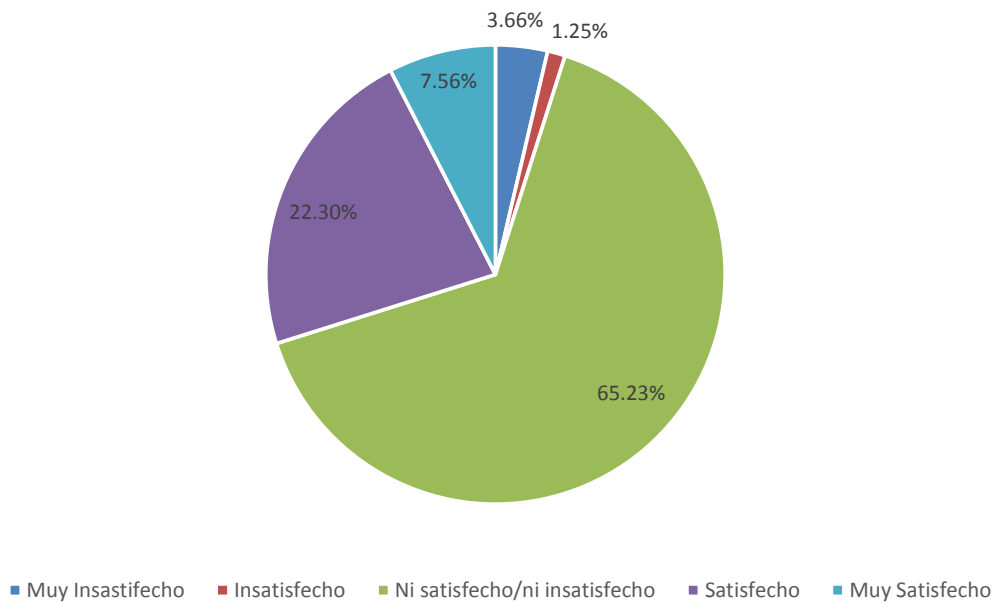
14.El comportamiento del facilitador le inspira confianza.



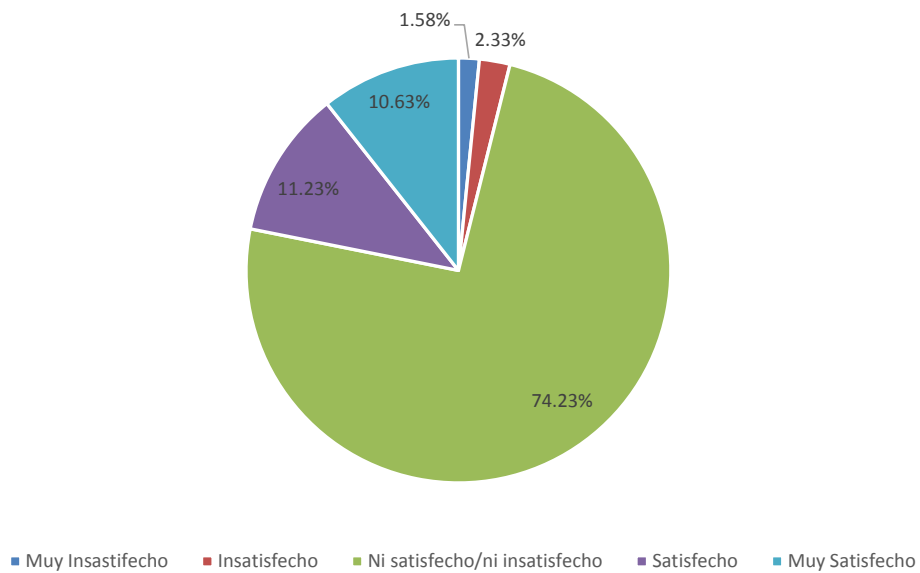
15. El facilitador transmite seguridad suficiente para responder a sus preguntas.



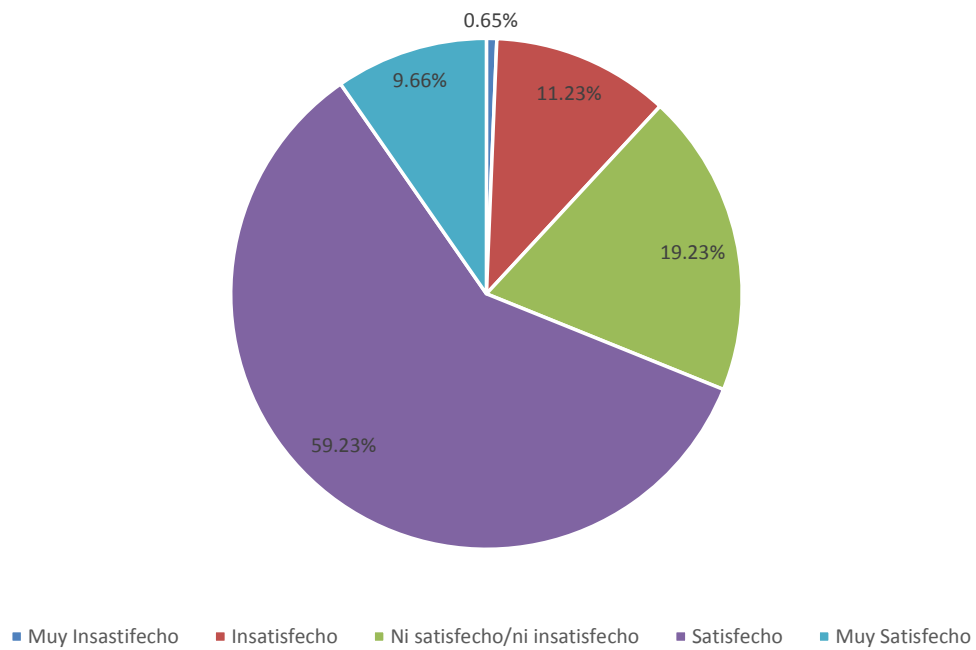
16. El facilitador demuestra igualdad para todos sus clientes.



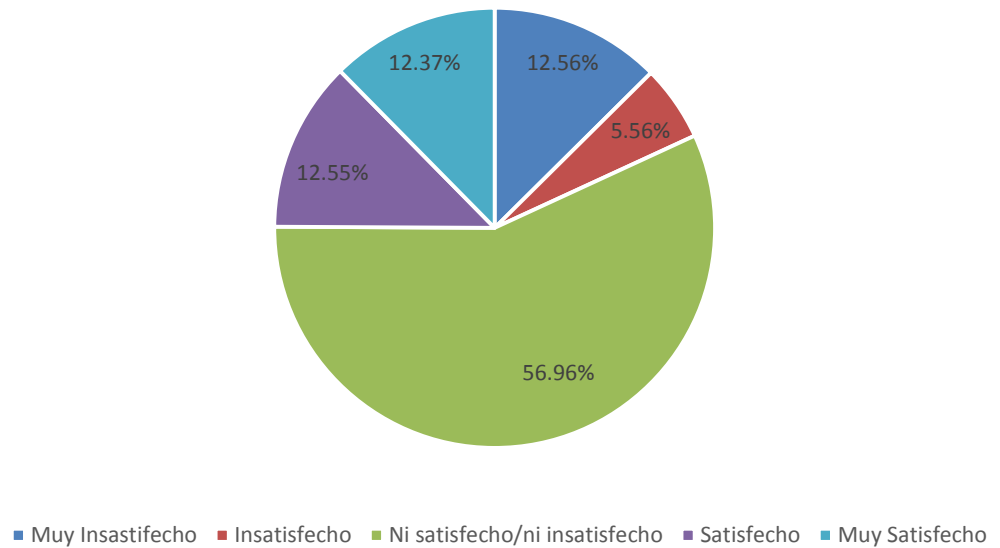
17. El facilitador demostró capacidad de organización del servicio.



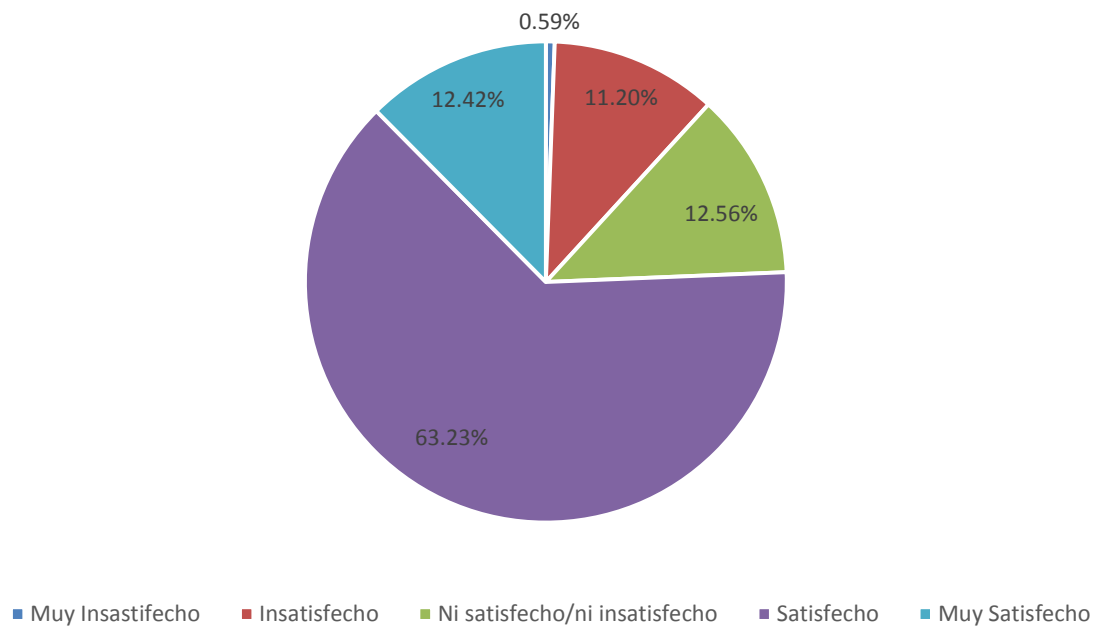
18. El centro brindó toda la información solicitada.



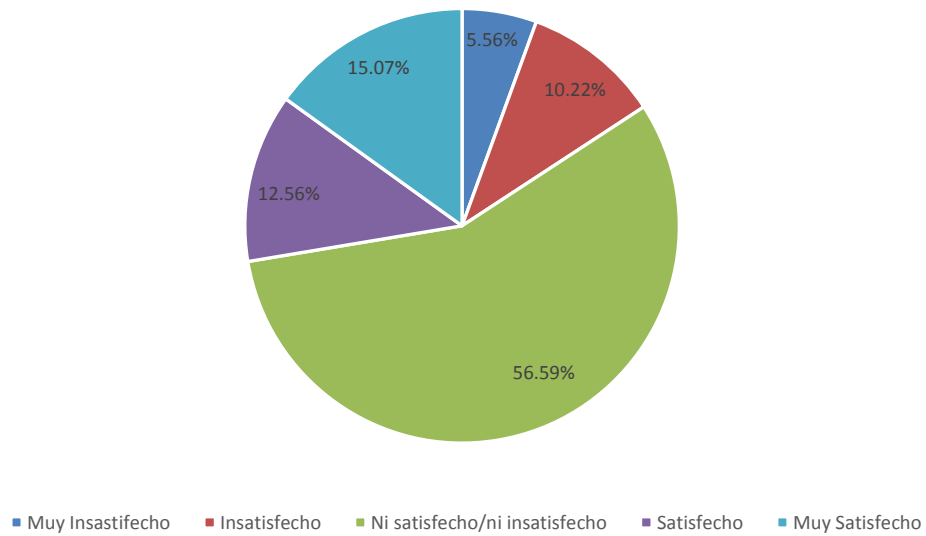
19. El centro ofrece horarios convenientes para todos sus clientes.



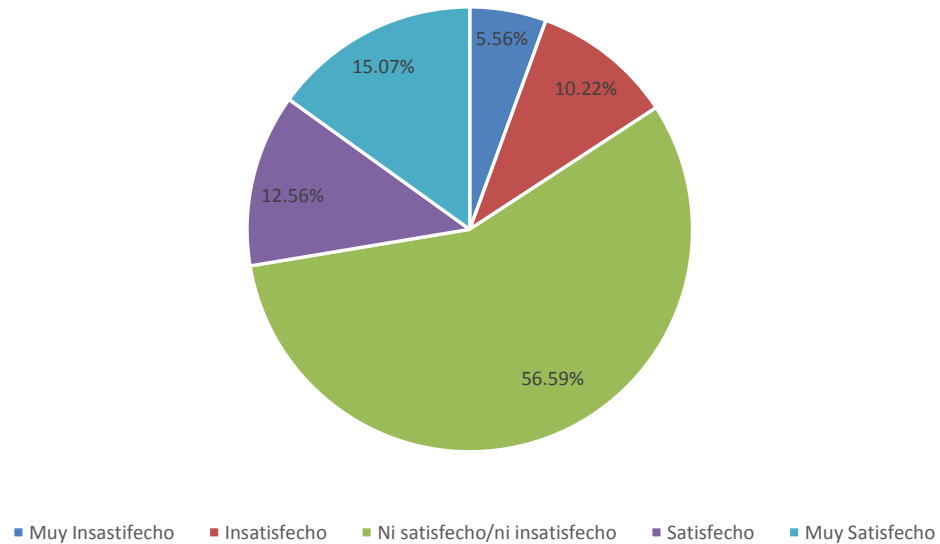
20. La atención fue amable durante todo el proceso del servicio.



21. Se mostró preocupación por los intereses del cliente.



22. Se comprendió todas las necesidades de los clientes.



#### 1.4.5. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

La confiabilidad de la encuesta, es uno de los factores más relevante para evaluar el instrumento, el cual nos indica que tan sustentable son las preguntas para y la correlación de una variable con otra. Este estadístico se llama alfa de Cronbach, el cual permite discernir que confiable son los resultados. Por parte de la teoría se dice que para que una encuesta sea confiable debe ser mayor 0.60 (60%).

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.712	0.4904	22

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE BRECHA

Con el análisis de brecha, se pretende cuantificar la calidad del servicio a través de la percepción y la expectativa de los clientes hacia el servicio adquirido.

El nivel de la calidad de servicio de la empresa se obtuvo de la manera siguiente:

$$Q_i = \sum_{j=1}^K (P_{ij} - E_{ij})$$

donde:

$Q_i$  = calidad percibida global del elemento  $i$ ;

$k$  = número de atributos, 22 en este caso;

$P_{ij}$  = percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$ ;

$E_{ij}$  = expectativa del atributo  $j$  para el elemento  $i$ .

Para el resultado de la calidad global se tomaron los puntos más altos de las expectativas y percepciones de cada una de las 22 preguntas, con el procedimiento de realizar la suma de las diferencias porcentuales de cada ítem, generando un valor de calidad global. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 1. Calidad global

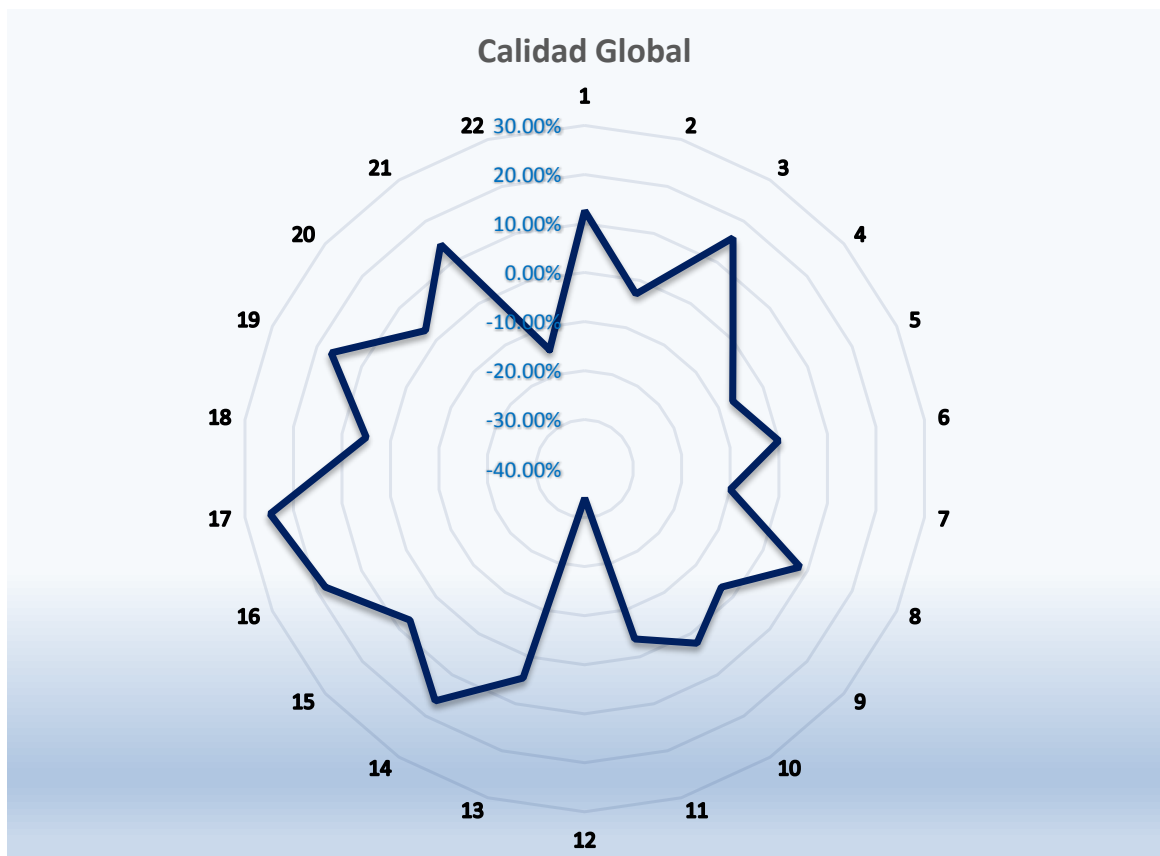
<b>Tangibilidad</b>	<b>Percepción</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Calidad</b>
1- El centro tiene equipos (Data show, pizarra)de apariencia moderna	58.30%	45.67%	12.63%
2- Las instalaciones son atractivas, cuidadas y aptas para brindar el servicio	47.34%	50.23%	-2.89%
3- Los trabajadores del centro cuentan con una presentación pulcra	56.23%	40.23%	16.00%
4- El material didáctico es visualmente atractivo y claro	60.23%	60.23%	0.00%
<b>Fiabilidad</b>			
5- El facilitador cumple un plan temático para capacitación	63.23%	70.00%	-6.77%
6- Cuando un cliente tiene un problema, el facilitador demuestra interés en solucionarlo	55.36%	55.36%	0.00%
7- El facilitador realiza bien su trabajo desde que inicia la capacitación	60.00%	70.00%	-10.00%
8- El facilitador termina la capacitación en el plazo establecido	62.29%	54.00%	8.29%
9- El facilitador no se contradijo durante el desarrollo de la capacitación	59.23%	62.31%	-3.08%
<b>Capacidad de respuesta</b>			
10- El facilitador transmite buena comunicación con sus clientes	52.36%	50.00%	2.36%
11- El facilitador atiende de forma inmediata cuando se le solicita	56.36%	60.12%	-3.76%
12- El facilitador está siempre dispuesto a ayudar a los clientes	45.23%	79.23%	-34.00%
13- El facilitador demuestra estar capacitado para aclarar todo tipo de dudas de los clientes	63.23%	58.71%	4.52%
<b>Seguridad</b>			
14- El comportamiento del facilitador le inspira confianza	65.23%	48.92%	16.31%
15- El facilitador transmite seguridad suficiente para responder a sus preguntas	72.36%	65.20%	7.16%
16- El facilitador demuestra igualdad para todos sus clientes	65.23%	47.13%	18.10%
17- El facilitador demuestra capacidad de organización del servicio	74.23%	49.43%	24.80%
<b>Empatía</b>			
18- El centro brinda toda la información solicitada	59.23%	54.23%	5.00%
19- El centro ofrece horarios convenientes para todos sus clientes	56.96%	40.15%	16.81%
20- La atención es amable durante todo el proceso del servicio	63.23%	60.23%	3.00%
21- Se muestra preocupación por los intereses del cliente	56.59%	42.26%	14.33%
22- Se comprende todas las necesidades de los clientes	56.59%	71.34%	-14.75%
<b>Calidad Global</b>			<b>74.06%</b>



Para el análisis de los resultados antes mencionados se utilizaron los siguientes criterios:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones sobre la prestación del servicio, con lo que se obtiene niveles de calidad bajos.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones, con lo que se obtienen niveles de calidad altos.
- Que las expectativas igualen a las percepciones, con lo que se obtiene siempre un valor de cero.

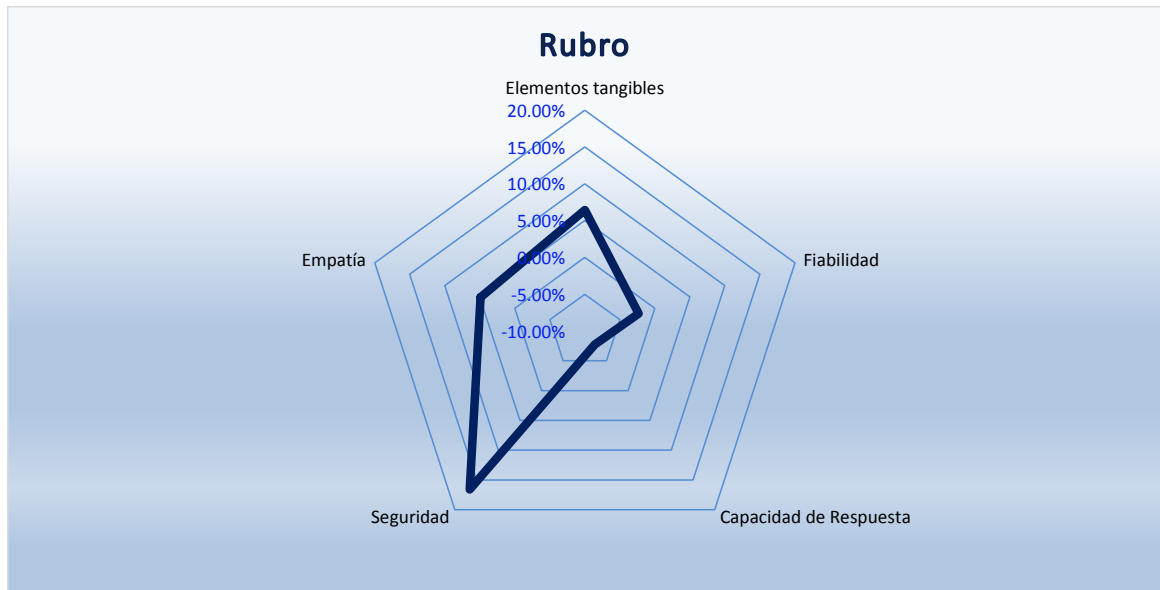
Figura 7. Diagrama radial por brecha global



En éste gráfico se presentan las brechas por las 22 preguntas donde se puede observar que los puntos más débiles de la calidad del servicio de CYCCO se encuentran: las instalaciones, la temática abordada en capacitaciones, el trabajo del facilitador en el servicio, contradicciones, tiempo de respuesta hacia las

inquietudes del cliente, disposición al resolver problemas y la comprensión a las necesidades del clientes.

Figura 8. Diagrama de brecha por rubros principales



El rubro donde tiene mayor deficiencia es en la capacidad de respuesta y la fiabilidad de la capacitación.

## CAPÍTULO III: PLAN DE MEJORAS

### 3.1. ANÁLISIS FODA

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

A continuación se desarrollará la metodología FODA, utilizando las herramientas de matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

#### 3.1.1. Construcción de la matriz MEFI

**Paso uno:** listar los factores críticos y determinantes identificados en el proceso de auditoría interna, se abarca un total de 10 a 20 factores, incluyendo fortalezas y debilidades, primero se anota las fortalezas y después las debilidades.

**Paso dos:** se asigna un valor o peso relativo a cada factor de 0.0 (de poca importancia) a 1.0 (muy importante) el peso indicara la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

**Paso tres:** asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y una clasificación de 3 y 4 a cada una de las fortalezas.

FACTORES	CLASIFICACIÓN
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

**Paso cuatro:** multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

**Paso cinco:** sumar los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado total del organismo con relación a los factores internos.

FACTORES CLAVE	PE SO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Existencia de público que demanda el servicio de capacitaciones	0.1	4	0.4
2. Cumplimiento de objetivos académicos	0.02	3	0.06
3. Programas de capacitaciones actualizados	0.1	4	0.4
4. Alimentación y refrigerio higiénicos y de calidad	0.08	4	0.32
5. Capacidad de poder entrar en diferentes niveles de precio	0.1	4	0.4
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Estructura orgánica de la empresa incompleta	0.3	1	0.3
2. Inexistencia de publicidad masiva	0.1	1	0.1
3. Instalaciones inseguras e incómodas	0.2	1	0.2
4. No ser propietarios del local	0.06	2	0.12
5. Ubicación de la empresa	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

El total ponderado se encuentra por debajo de 2.5 lo que indica que la empresa tiene ciertas debilidades en la parte interna, si el total obtenido sobrepasara el 2.5 indicaría una posición interna fuerte.

### 3.1.2. Construcción de la matriz MEFE

**Paso uno:** listar los factores críticos y determinantes, se abarca un total de 10 a 20 factores, incluyendo oportunidades y amenazas, primero se anota las oportunidades y después las amenazas.

**Paso dos:** se asigna un valor o peso relativo a cada factor, de 0.0 (de poca importancia) a 1.0 (muy importante) el peso indicara la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a y los factores debe sumar 1.0.

**Paso tres:** asignar una clasificación entre 1 y 4 a cada una de los factores (oportunidades y amenazas) con el objeto de indicar si las estrategias actualmente implementadas están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= una respuesta superior, 3=una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media y 1= una respuesta deficiente.

**Paso cuatro:** multiplicar el peso de cada factor por su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

**Paso cinco:** sumar los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el valor ponderado total del organismo con relación a los factores externos.

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Oportunidad de apertura en el sector productivo	0.1	3	0.3
2. Potencialidad de crecimiento	0.2	4	0.8
3. Educación a distancia	0.06	2	0.12
4. Creciente demanda de capacitaciones con temas novedosos	0.1	3	0.3
5. Alianzas estratégicas con diferentes organizaciones	0.04	1	0.04
AMENAZAS			
1. Competencia con mejor tecnología	0.1	4	0.4
2. Empresas de capacitaciones con excelente publicidad	0.13	1	0.13
3. Existencias de empresas de capacitaciones informales	0.03	2	0.06
4. Guerra de precios	0.08	3	0.24
5. Tasa de desempleo en aumento	0.16	4	0.64
TOTAL	1		3.03

### **3.2. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA**

La matriz FODA es un instrumento que permite identificar todos los elementos, parámetros, hechos y circunstancias que influyen de alguna manera en el desarrollo del negocio.

Como primer paso se construye un modelo de matriz que integre una lista de las fortalezas a potenciar, una lista de las debilidades a superar, una lista de las oportunidades a aprovechar y una lista de las amenazas a evitar o reducir. (<http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>).

Es importante asegurarse de que cada una de las listas contenga elementos reales y que estén claros y bien definidos.

Como segundo paso se definen estrategias con el fin de aprovechar todos los elementos identificados en el análisis FODA, relacionando la matriz con los cuatro grupos de factores generados:

- Estrategias FO: estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No podemos aprovecharlas si no tenemos desarrolladas las fortalezas que necesitamos.
- Estrategias DO: estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos.
- Estrategias FA: estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno.
- Estrategias DA: estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

<div><div></div><div>Factores internos</div><div>Factores externos</div></div>		Fortalezas		Debilidades	
		1	Existencia de público que demanda el servicio de capacitaciones	1	Estructura orgánica de la empresa incompleta
		2	Cumplimiento de objetivos académicos	2	Instalaciones inseguras e incómodas
		3	Programas de capacitaciones actualizados	3	No ser propietarios del local
		4	Alimentación y refrigerio higiénicos y de calidad	4	Ausencia de tácticas que fomenten interés en los colaboradores
		5	Capacidad de poder entrar en diferentes niveles de precios	5	Inexistencia de publicidad masiva
		6	Docentes con grandes niveles académicos	6	Ubicación de la empresa
		7	Amplios horarios de atención al cliente		
		8	Capacidad de reclutamiento de clientes		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Oportunidad de apertura en el sector productivo	1	Elaborar convenios con empresas de gran prestigio <b>F1,O1,O2,O3,O5,O6</b>	1	Diseñar una estructura orgánica de la empresa con todas las funciones de cada uno de los colaboradores <b>D1,O2</b>
2	Potencialidad de crecimiento en el mercado	2	Captar la mayor cantidad de clientes basandose en la excelente innovación y calidad del servicio <b>F3,F4,F6,O2,O3</b>	2	Gestionar recursos para la compra de un nuevo local más centrico y para la compra de equipos de medios visuales <b>D2,D3,D6,O1,O2,O3</b>
3	Educación a distancia	3	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar la demanda de sus servicios <b>F1,F2,F7,F8,O3,O4,O6</b>	3	Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos y temas de importante conocimiento, lo que alienta la iniciativa y la creatividad <b>D4,O4</b>
4	Demanda creciente de capacitaciones con temas novedosos			4	Incentivar la permanencia de los colaboradores en las capacitaciones <b>D4,O2,O4,O5</b>
5	Alianzas estratégicas con diferentes organizaciones				
6	Entrar a un mercado o segmento internacional				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Competencia con mejor tecnología	1	Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes <b>F3,A1,A5</b>	1	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad lo que ayudara a elevar la moral de trabajo <b>D2,D5,D4,A1,A3</b>
2	Empresas de capacitaciones con excelente publicidad	2	Realizar campañas publicitarias para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas del servicio <b>F1,F5,F8,A2,A3,A5</b>		
3	Competencia con precios más bajos	3	Aprovechar la competitividad de docentes para adquirir mayor prestigio <b>F6,A6</b>		
4	Existencias de empresas de capacitaciones informales				
5	Tasa de desempleo en aumento				
6	Capacitaciones gratuitas por organismos del estado				

### 3.3. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIA

Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas para crear esta posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector, las cuales son: liderazgo en costo, diferenciación y alta segmentación.

Con la descripción de las estrategias obtenidas del análisis FODA, se utilizan las estrategias genéricas para agruparse de la manera siguiente:

Liderazgo en costos	Diferenciación	Alta segmentación
<p>1. Diseñar un organigrama completo de la empresa, detallada con todas las funciones de cada uno de los colaboradores, seguido de una capacitación general de todos los procesos del servicio.</p> <p>2. Gestionar recursos para la compra de un nuevo local más céntrico y para la compra de equipos de medios visuales.</p> <p>3. Realizar visitas a empresas para ofertar los servicios</p>	<p>1. Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos y temas de importante conocimiento, lo que alienta la iniciativa y la creatividad.</p> <p>2. Incentivar la permanencia de los colaboradores en las capacitaciones.</p> <p>3. Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes.</p> <p>4. Realizar campañas publicitarias para atraer nuevos clientes e</p>	<p>1. Elaborar convenios con empresas de gran prestigio.</p> <p>2. Captar la mayor cantidad de clientes basándose en la excelente innovación y calidad del servicio.</p> <p>3. Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar la demanda de sus servicios.</p> <p>4. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad lo que</p>



### 3.3.1. MATRIZ DE PRIORIDAD

Se realizó una matriz para seleccionar el orden de prioridad en que serán desarrolladas las tareas o actividades de las estrategias.

CRITERIOS PARA PRIORIZAR ÁREAS DE MEJORAS						
<b>Relevancia:</b> Se refiere a aquellas mejoras que tienen impacto significativo en los procesos y resultados de la institución. <b>Factibilidad:</b> Se refiere a las competencias técnicas, recursos económicos y tiempo razonablemente disponibles, para lograr la mejora efectivamente. <b>Efectividad:</b> Se refiere a aquellas mejoras que mejor contribuyen al logro de los objetivos y metas propuestos.						
MEJORAS IDENTIFICADAS				ESCALA DE PRIORIZACIÓN Alto=3 , Medio=2, Bajo=1		
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	FACTIBILIDAD	EFFECTIVIDAD	VALOR PROMEDIO	ORDEN DE PRIORIDAD
E1	Elaborar convenios con empresas de gran prestigio	3	1	2	2.00	8
E2	Captar la mayor cantidad de clientes basándose en la excelente innovación y calidad del servicio	3	2	2	2.33	4
E3	Conservar el buen desempeño de la empresa	3	1	3	2.33	6
E4	Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes	2	3	2	2.33	7
E5	Realizar campañas publicitarias para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas del servicio	2	2	1	1.67	9
E6	Aprovechar la competitividad de los docentes para adquirir mayor prestigio	1	2	2	1.67	10
E7	Diseñar una estructura orgánica de la empresa detallado con todas las funciones de cada uno de los colaboradores	3	3	3	3.00	1
E8	Gestionar recursos para la compra de un nuevo local más céntrico	3	3	2	2.67	3
E9	Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos y temas de importante conocimiento	3	3	3	3.00	2
E10	Incentivar la permanencia de los colaboradores en las capacitaciones	1	2	1	1.33	11
E11	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad lo que ayudara a elevar la moral de trabajo	2	3	2	2.33	5

### 3.3.2. Fichas estratégicas

A continuación se presentan unas fichas donde las estrategias se desarrollan a través de tareas o actividades en un plazo de tiempo, los recursos a utilizar, la unidad ejecutora de las estrategias y un costo aproximado de las mismas (si lo requiere).

<b>Estrategia:</b>	Diseñar una estructura orgánica de la empresa con todas las funciones de los colaboradores.				
<b>Objetivo:</b>	Respetar las líneas de comunicación tanto internas como externas				
<b>Meta:</b>	La aprobación de la estructura orgánica de la empresa.				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Reunirse con la dirección general para discutir la propuesta para la elaboración del organigrama	01/08/2016	01/09/2016	Dirección General, Administrativo Financiero	Participación del personal indicado	N/A
Elaboración de un manual de funciones	01/10/2016	01/01/2017	Consultor	Inversión monetaria	\$1500.00
Aprobación del manual	01/02/2017	01/03/2017	Dirección General	Participación del Director General	N/A

<b>Estrategia:</b>	Mantener al colaborador actualizado con los avances tecnológicos y temas de importante conocimiento				
<b>Objetivo:</b>	Capacitar al personal en las actualizaciones de la currícula profesional				
<b>Meta:</b>	Motivación en el personal para crear un compromiso en el desarrollo de las capacitaciones				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Crear un plan de capacitaciones	01/01/2017	30/01/2017	Administrativo Financiero, encargado de Capital Humano	Personal de las áreas involucradas	N/A
Aprobación del plan de capacitación	01/02/2017	28/02/2017	Director General	Director General	N/A
Desarrollo del plan de capacitación	01/03/2017	01/11/2017	Todo el personal	Todo el personal	\$1,400
Emisión y entrega de certificado por participación	01/03/2017	01/11/2017	Capital Humano	Participantes de la capacitación	\$120.00

<b>Estrategia:</b>	Gestionar recursos para la compra de un nuevo local más céntrico.				
<b>Objetivo:</b>	Gestionar un financiamiento				
<b>Meta:</b>	Ser propietario de un local para las capacitaciones				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Gestión para adquirir financiamiento en institución financiera	01/08/2016	01/02/2017	Administrativa financiera, director general	Gestiones de las áreas involucradas	N/A
Análisis de la propuesta de financiamiento de la institución financiera	01/03/2017	01/04/2017	Administrativa financiera, Director General	Personal de las áreas involucradas	N/A
Aprobación para la adquisición del inmueble	01/04/2017	01/05/2017	Director General	Capacidad económica de la institución	N/A

<b>Estrategia:</b>	Captar la mayor cantidad de clientes				
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar una mejor calidad en los servicios				
<b>Meta:</b>	Generar lazos entre la empresa y el cliente para asegurar que se convierta en un cliente habitual				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Presentar propuestas de temas para el desarrollo de capacitaciones	02/01/2017	01/02/2017	Coordinadora de capacitaciones	Personal del área	N/A
Presentar la propuesta de valor de las capacitaciones	01/02/2017	01/03/2017	Coordinadora de capacitaciones	Personal del área	N/A
Asistir a encuentros de negociaciones para el desarrollo de las capacitaciones	01/03/2017	01/06/2017	Coordinadora de capacitaciones	Personal del área, medio de transporte	\$120.00
Culminar la negociación para el desarrollo de la capacitación	01/06/2017	01/07/2017	Coordinadora de capacitaciones	Personal del área, medio de transporte	\$60.00
Iniciar el desarrollo de la capacitación con calidad y calor humano	01/08/2017	01/08/2017	Facilitador	Clientes	\$160.00

<b>Estrategia:</b>	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo				
<b>Objetivo:</b>	Mejorar la productividad y desempeño por parte del personal				
<b>Meta:</b>	Elevar la productividad y desempeño por parte del personal				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Realizar actividades motivacionales fuera de la oficina	02/01/2017	02/04/2017	Capital Humano	Facilitador experto de la materia	\$240.00
Impulsar una actividad social o pro ambiental	02/01/2017	03/12/2017	Capital Humano	Todo el personal	\$108.00
Motivar la salud del equipo de trabajo	02/01/2017	01/12/2017	Capital Humano, responsable de cada área	Todo el personal	N/A
Proveer al personal de condiciones básicas	01/201/2017	01/12/2017	Administrativo Financiero, Capital Humano	Presupuesto	N/A

<b>Estrategia:</b>	Conservar el buen desempeño de la empresa				
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar las capacitaciones con calidad y profesionalismo				
<b>Meta:</b>	Aumentar la demanda de clientes				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Establecer objetivos viables y medibles	02/01/2017	01/12/2017	Coordinadora de capacitaciones y Director General	Personal involucrado	N/A
Adecuarse a las necesidades del cliente	02/01/2017	01/12/2017	Coordinadora de capacitaciones y Director General	Personal involucrado	N/A

<b>Estrategia:</b>	Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes				
<b>Objetivo:</b>	Elaborar y poner en marcha programas de formación profesional, mediante la planificación, ejecución, control y evaluación, de los procesos de enseñanza.				
<b>Meta:</b>	Lograr que cada cliente llegue a obtener un nivel de conocimiento alto.				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Contratar personal con nuevas especialidades.	01/01/2017	01/02/2017	Dirección General y Capital Humano	Contar con presupuesto	\$2,000.00
Crear un test autoevaluativo de los programas existentes	01/02/2017	01/03/2017	Coordinador de capacitación	Personal del área involucrada.	\$100.00
Analizar los resultados de la autoevaluación.	01/04/2017	01/05/2017	Coordinador de capacitación	Personal del área involucrada.	N/A

<b>Estrategia:</b>	Elaborar convenios con empresas de gran prestigio				
<b>Objetivo:</b>	Presentar mecanismos para incentivar la capacitación al personal.				
<b>Meta:</b>	Lograr que cada colaborador adquiriera nuevos conocimientos y la forma de como emplearlos en la práctica.				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Preparar lista de empresa claves (consideradas de gran prestigio)	01/04/2017	01/05/2017	Coordinadora de capacitaciones	Periódicos, internet y personal del área involucrada	\$100.00
Programar visitas a las empresas seleccionadas	15/05/2017	15/06/2017	Coordinadora de capacitaciones	Personal involucrado, vehículo	N/A
Elaborar presentación sobre la oferta de capacitación.	16/06/2017	30/06/2017	Coordinadora de capacitaciones	Equipos de cómputo	N/A
Dar seguimiento a estas empresas para culminar con la firma de convenio	01/07/2017	01/09/2017	Coordinadora de capacitaciones	Equipo de cómputo, teléfonos	N/A

<b>Estrategia:</b>	Realizar campañas publicitarias				
<b>Objetivo:</b>	Dar a conocer la prestación de sus servicios al público en general				
<b>Meta:</b>	Incrementar las ventas del servicio				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Seleccionar los clientes meta	02/01/2017	02/02/2017	Coordinadora de capacitación y director general	Medios de comunicación e internet	\$100
Diseñar el tipo de publicidad	03/02/2017	03/04/2017	Colaborador externo	Presupuesto	\$400
Difundir la publicidad por todos los medios de comunicación (radiales, escritos y televisivos)	04/04/2017	30/11/2017	Responsables de áreas de comunicación	Presupuesto	\$3,000

<b>Estrategia:</b>	Aprovechar la competitividad de los docentes para adquirir mayor prestigio				
<b>Objetivo:</b>	Aumentar el prestigio de la empresa por medio de sus docentes				
<b>Meta:</b>	Ser reconocida en el mercado laboral por el prestigio del cuerpo docente				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Preparar y abrir convocatoria para aplicación de docentes capacitadores	01/04/2017	01/06/2017	Coordinador de capacitaciones y Director General	Personal involucrado	N/A
Selección de los docentes idóneos	02/06/2017	15/06/2017	Coordinador de capacitaciones	Personal involucrado	N/A
Evaluar la capacidad y prestigio de los docentes seleccionados	16/06/2017	26/06/2017	Coordinador de capacitaciones y Director General	Personal involucrado	N/A
Contratación de los docentes clasificados	27/06/2017	30/06/2017	Director general	Presupuesto	\$25/hora

<b>Estrategia:</b>	Incentivar la permanencia de los colaboradores en las capacitaciones				
<b>Objetivo:</b>	Estratificar las funciones de los colaboradores y los capacitores				
<b>Meta:</b>	La disminucion en el esfuerzo de una solo persona en la capacitaciones y volverlo un trabajo de equipo.				
<b>Tareas o actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costos</b>
Charlas sobre trabajo de equipo	01/04/2017	01/05/2017	Capital Humano	Personal involucrado	N/A
Incentivar la permanencia del equipo de trabajo a traves de sesiones de trabajo grupales	02/07/2017	15/07/2017	Coordinador de capacitaciones y Director General	Personal involucrado	N/A



## VI. CONCLUSIONES

- En la etapa de diagnóstico, se implementó un instrumento en base a preguntas dirigidas a los participantes antes y después de recibir el servicio que ofrece la empresa CYCCO, al implementar el instrumento este se validó a través del software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), generando un alfa de cronbach de 71.20%, determinado un valor de fiabilidad mayor 60% según teoría.
- En la aplicación del modelo SERQUAL, se detectó cuáles son los puntos más débiles y fuertes en la realización del servicio de capacitaciones. Donde los puntos más débiles que arrojó el cuestionario son:
  - a. Instalaciones inadecuadas.
  - b. No se cumple la temática de la capacitación.
  - c. No cumple su trabajo el facilitador
  - d. La capacitación se vuelve contradictoria.
  - e. No hay un tiempo de respuestas ante inquietudes.
  - f. No disposición del facilitador.
  - g. No hay comprensión a las necesidades del cliente.

A su vez el indicador de los rubros refleja que fiabilidad y capacidad de respuesta son los más débiles. Pero la calidad global se calculó en 74.06%, esto significa que hay aspectos positivos que ayudan a afirmar la calidad del servicio.

- En el análisis FODA, se identificaron cuáles son las debilidades internas y amenazas externas, de acuerdo a los resultados se establecieron las estrategias necesarias para la minimizar o erradicación de los aspectos negativos de la calidad del servicio.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Realizar el cumplimiento de las estrategias, con sus respectivos tiempos de ejecución, así mismo el respetar las actividades que están acorde a las estrategias identificadas en el FODA.
- Se recomienda hacer un cambio en la estructura organizativa, en base a las mejoras estratégicas del documento (Ver Anexo).
- Como parte de las mejoras, se realizó una nueva estructura de proceso con las nuevas áreas incluidas en el organigrama.

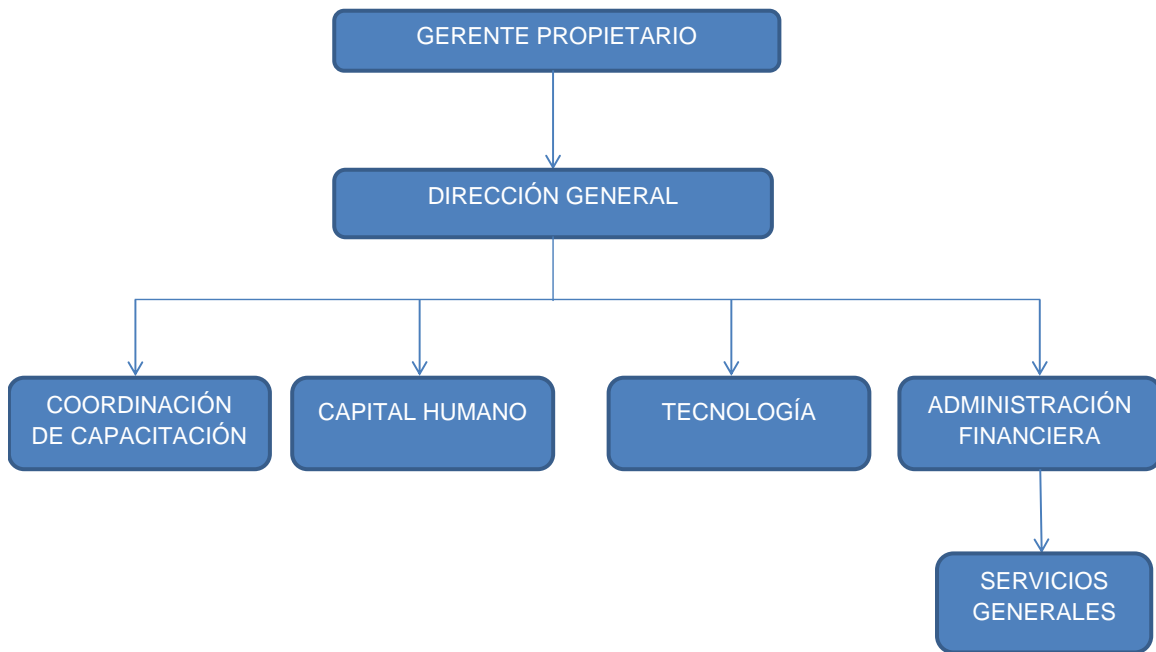
## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Camisón César, Cruz Sonia, González Tomás. **GESTIÓN DE LA CALIDAD: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Ed 13, 2007, Pp 1428.
2. Carl Sewell. **Clientes para siempre**. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2006. Pp. 205.
3. Del Prado Luis. **Dirección estratégica**. Pp.323
4. Evans J. y Lindsay W. **Administración y Control de la Calidad**.4ª ed. (Trad. Sanchez, G.), México: Thompson Learning International, 2000.
5. Sarv Singh Soin .**Control de la Calidad Total**. Editorial Mc. Graw Hill. México,1997. Pp. 305.

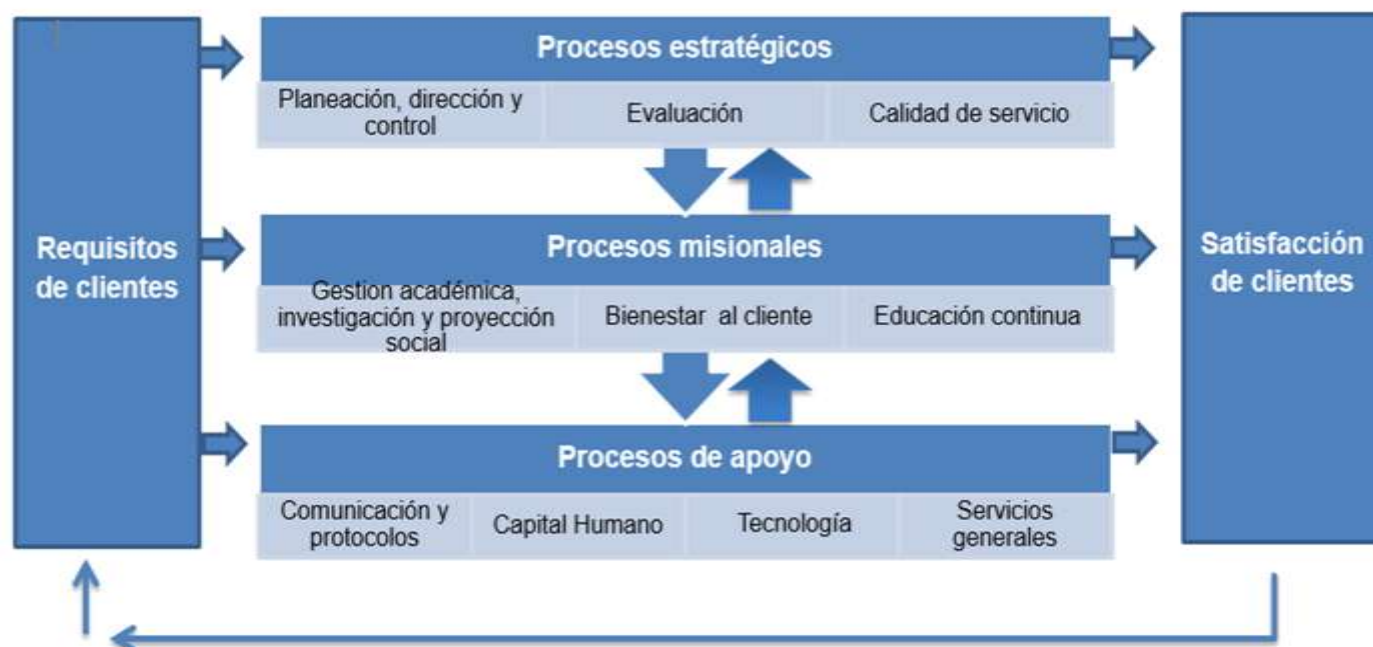
## IX. ANEXOS

### ANEXO 1.

#### ORGANIGRAMA PROPUESTO



## ANEXO 2.



### ANEXO 3.

<b>Tangibilidad</b>	1	2	3	4	5
1- El centro tiene equipos (Data show, pizarra)de apariencia moderna					
2- Las instalaciones son atractivas, cuidadas y aptas para brindar el servicio					
3- Los trabajadores del centro cuentan con una presentación pulcra					
4- El material didáctico es visualmente atractivo y claro					
<b>Fiabilidad</b>					
5- El facilitador cumple un plan temático para capacitación					
6- Cuando un cliente tiene un problema, el facilitador demuestra interés en solucionarlo					
7- El facilitador realiza bien su trabajo desde que inicia la capacitación					
8- El facilitador termina la capacitación en el plazo establecido					
9- El facilitador no se contradijo durante el desarrollo de la capacitación					
<b>Capacidad de respuesta</b>					
10- El facilitador transmite buena comunicación con sus clientes					
11- El facilitador atiende de forma inmediata cuando se le solicita					
12- El facilitador está siempre dispuesto a ayudar a los clientes					
13- El facilitador demuestra estar capacitado para aclarar todo tipo de dudas de los clientes					
<b>Seguridad</b>					
14- El comportamiento del facilitador le inspira confianza					
15- El facilitador transmite seguridad suficiente para responder a sus preguntas					
16- El facilitador demuestra igualdad para todos sus clientes					
17- El facilitador demuestra capacidad de organización del servicio					
<b>Empatía</b>					
18- El centro brinda toda la información solicitada					
19- El centro ofrece horarios convenientes para todos sus clientes					
20- La atención es amable durante todo el proceso del servicio					
21- Se muestra preocupación por los intereses del cliente					
22- Se comprende todas las necesidades de los clientes					

## ANEXO 4.



### Menú de Alimentación US\$11.00 + IVA

Canelones de pollo  
Muslos en salsa blanca  
Muslos de pollo con hongos y tocino  
Pechugas de pollo con pasas y tocino  
Pechuga de pollo jalapeño  
Cordon Bleu de pollo  
Pollo a la provenzal  
Pollo Strogonof

Filete de res a las hierbas  
Filete de res a la pimienta  
Filete de res al vino tinto  
Filete de res en tomate criollo  
Filete de res jalapeño  
Cordon Bleu de res  
Filete de res Strogonof

Cerdo agridulce  
Chuletas de cerdo ahumadas al horno

Filete de pescado al vapor  
Filete de pescado empanizado  
Filete de pescado al ajillo  
Filete de pescado al vino blanco/ hierbas  
Filete de pescado con mozzarella y jamón  
Filete de pescado con alcaparras y vino

#### Postres:

* Flan de caramelo	* Crema Gratinada
* Flan de queso	* Pie de limón
* Flan de coco	* Pie de Maracuya
* Pío V	* Tres Leches

#### OBSERVACIONES:

\*Se eligen dos opciones del plato principal y dos opciones del postre.

\*Acompañamiento: ensalada, vegetales, arroz, pan.

### CABALLO BAYO

Carne de res desmenuzada  
Pollo desmenuzado  
Cerdo adobado  
Chicharrón molido  
Moronga o chorizo criollo  
Frijoles molidos  
Tajadas verdes  
Maduro frito  
Tortillas  
Queso  
Crema

**Postre:** cajetas nacionales u hojuelas

## ANEXO 5.

### CONSTANCIA

La suscrita Fanny de Fátima Cuadra López, Gerente Administrativa Financiera, hago constar que he facilitado información general y algunos datos económicos de cotizaciones realizadas por la suscrita, a los siguientes Brs. José Noel Aragón Ruíz, Mauricio de Jesús García Ruíz, y Silvia Elena Velásquez Madriz; con el fin de aportar al desarrollo de su trabajo monográfico, siendo estos datos los siguientes:

1. Cotizaciones de locales para desarrollar capacitaciones (documentos varios).
2. Explicación de cómo se cotiza un spot publicitario.
3. Valor de realización de Manuales de funciones de una empresa U\$3,000.00.
4. Explicación de la necesidad de realizar capacitaciones motivacionales a los colaboradores de la empresa, dependiendo del grupo, ese gasto puede estar aproximadamente en U\$500.00
5. La importancia de realizar actividades sociales con los colaboradores, y el valor del gasto aproximado de estas actividades (como por ejemplo, celebración de los cumpleaños, festejar la finalización de año) U\$2,000.00.
6. Contar con ambiente adecuado para el desempeño de los colaboradores (tener su espacio de trabajo limpio, contar con un espacio para almorzar y tomar un café), y la necesidad de incurrir en gastos de cafetería con un costo mensual aproximado de U\$500.00.
7. Explicación de procesos de selección en general y en particular de docentes.
8. Importancia de actualizar la página web de la empresa, con un gasto aproximado de U\$500.00, ya que es un medio de publicidad de la misma.
9. Otra información de carácter general de carácter administrativo y financiero.

Extiendo la presente constancia a solicitud de las partes interesadas, en la Ciudad de Managua, Nicaragua, a los siete días del mes de julio del año dos mil dieciséis.

  
Fanny de Fátima Cuadra López